

**CENTRO UNIVERSITARIO
VLADIMIR ILLICH LENIN
LAS TUNAS**

TRABAJO DE DIPLOMA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TÍTULO: Auditoría de Gestión al Departamento Comercial del Centro
de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental.**

(CIGET Las Tunas)

AUTORA: Tamara Bermúdez Sánchez

TUTORES: MsC. Teresa Acosta García

MsC. Delis Hernández Hidalgo

COTUTORA: Lic. Xiomara García Osorio

Año 50 de la Revolución

A close-up portrait of Fidel Castro, an elderly man with grey hair and a beard, looking slightly to the right. He is wearing a dark green military uniform with a shoulder epaulet and a red and white insignia on the collar. The background is dark blue.

PENSAMIENTO

Hagámonos el propósito de redoblar nuestros esfuerzos, y jurémonos ante nosotros mismos que si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor; y si fuera mejor, debemos luchar por hacerlo perfecto, conociendo de antemano que para un comunista nada será suficientemente bueno, y ninguna obra humana será jamás suficientemente perfecta.

Fidel Castro Ruz

RESUMEN:

Este trabajo de Auditoría de Gestión se realizó en el Departamento Comercial del Centro de Información Tecnológica y Ambiental de Las Tunas (CIGET) y tuvo como objetivo evaluar la gestión del Departamento Comercial determinando el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planeación, control y uso de los recursos y hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar su desempeño. Para dar cumplimiento al objetivo se desarrolló un programa que recoge los aspectos que han sido considerados objeto de revisión, estos son: los objetivos de la organización, el panorama general de mercadotecnia, las ventas, las investigaciones de mercado, la publicidad y la distribución. Además, fue necesario aplicar una serie de encuestas, entrevistas y cuestionarios que respondieran a los objetivos específicos de esta auditoría, lo cual constituye un aporte a la práctica de esta ciencia.

El trabajo consta de tres partes fundamentales, el Capítulo I: Fundamentación Teórica, un Capítulo II: Examen Preliminar y Planeación y; un Capítulo III: Informe de la Auditoría. El mismo permitió arribar a conclusiones en las que se exponen de forma resumida las deficiencias y, también, hacer recomendaciones de manera general y constructiva, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

SUMMARY:

This work of Audit of Administration was carried out in the Commercial Department of the Center of Information and Technological and Environmental Administration of Las Tunas (CIGET) and it had as objective to evaluate the administration of the Commercial Department determining the degree of economy, efficiency and effectiveness in the planeation, control and use of the resources and to make recommendations that contribute to improve its acting. To give execution to the objective a program it was developed that it picks up the aspect that have been considered revision object, these are: the objectives of the organization, the general panorama of marketing, the sales, the market investigations, the publicity, and the distribution. It was also necessary to apply a series of surveys, interviews and questionnaires that responded to the specific objectives of this audit, that which constitutes a contribution to the practice of this science.

The work consists of three fundamental parts, the Chapter I: Theoretical Fundamentation; a Chapter II: Preliminary Exam and Planeation and; a Chapter III: Informs of the Audit. The same one allowed to arrive to conclusions in those that are exposed in a summarized way the deficiencies and also to make recommendations in a general and constructive way, not committing the audit with future situations that can take place in the entity.

INTRODUCCIÓN:

La década de los noventa planteó grandes promesas e incertidumbres, con grandes oportunidades alrededor. Por otro lado, los problemas también son grandes. El hambre, la enfermedad y el analfabetismo se hallan presentes en la mayor parte de la población mundial. El medio ambiente continúa deteriorándose a causa de una contaminación en aumento progresivo. La distancia entre las naciones más ricas y más pobres continúa incrementándose.

Las empresas solo pueden sobrevivir hoy en día si compiten con éxito en el mercado internacional. La década de los noventa suponía el inicio de una nueva época en la cual las empresas tenían que comenzar a pensar en dicho mercado.

La necesidad de descubrir deficiencias en las operaciones en marcha era la razón principal para hacer una revisión (auditoría), que le permitiera a la administración conocer cuál o cuáles eran los problemas que debían solucionar para poder insertarse en el mercado internacional.

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Pero, llegar al mercado exige más, por lo que se hace necesario saber cómo lograr una mayor eficacia, eficiencia y economía en el uso y explotación de los recursos humanos, materiales y financieros. De esta manera evoluciona la Auditoría de Gestión u Operacional (como también se conoce) a partir de la Auditoría Financiera.

Esta investigación se hizo en el Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental (CIGET-Las Tunas) y está basada en la realización de una Auditoría de Gestión al Departamento Comercial, el cual desarrolla en la entidad todo lo referente al proceso de marketing. El problema planteado es la necesidad de determinar las deficiencias que afectan el buen desempeño del Departamento Comercial en el cumplimiento de sus

funciones y objetivos teniendo en cuenta el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planeación, control y uso de los recursos.

El objetivo del trabajo es evaluar a través de una auditoría la gestión del Departamento Comercial determinando el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planeación, control y uso de los recursos y hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar su desempeño. La hipótesis que se planteó fue la siguiente: si se evalúa la gestión del Departamento Comercial entonces se podrán detectar las deficiencias que interfieren su adecuado funcionamiento y por tanto, hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar su desempeño futuro.

El método empleado fue el Dialéctico-Materialista y dentro de éste el Lógico-Abstracto. Los procedimientos utilizados de acuerdo a los que utiliza el método mencionado fueron: el análisis y síntesis y la inducción- deducción.

La estructura que presenta es la siguiente: **Capítulo I. Fundamentación Teórica.**, donde se abordan: antecedentes y actividad de la Auditoría, objetivos, clasificación, normas, procedimientos, técnicas, principios e importancia de ésta y del Control Interno, Programas y Papeles de Trabajo. El **Capítulo II: Exploración y Examen Preliminar.**, además de la caracterización del departamento a auditar hace referencia a los procedimientos empleados para seleccionar dicho departamento, a las causas que motivaron la selección y al programa a desarrollar durante la ejecución de la auditoría. Y por último, un **Capítulo III: Informe de Auditoría.**, donde se expone como su nombre lo indica el informe final de la auditoría, el cual hace mención a los resultados obtenidos y recomendaciones que permitan mejorar el desempeño futuro del departamento. También incluye el trabajo una introducción general, una caracterización del centro donde se desarrolló, un resumen en Español e Inglés y sus conclusiones y recomendaciones.

El examen cubre una revisión de los objetivos del departamento, del medio en que operan, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las

instalaciones físicas. Todo lo cual es revisado en términos de su contribución (o falta de ella), a la eficiencia operativa o al ahorro de los costos.

El producto final de la auditoría es un informe escrito a la dirección de la entidad. En él se proponen vías para mejorar las prácticas y procedimientos operativos luego de haber arribado a conclusiones específicas de acuerdo a los problemas detectados; así como todo el sistema de encuestas, entrevistas y programa propuesto para el desarrollo de la auditoría lo cual constituye un aporte al no existir. De esta manera, se logran los propósitos, calibrar la efectividad de las operaciones y descubrir oportunidades para mejorarlas, en beneficio de la economía o del mejor control. Se considera importante recordar que: **este informe aconseja y bajo tal luz debe ser interpretado.**

Caracterización del Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental (CIGET-Las Tunas)

El Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental (CIGET- Las Tunas) tiene tres años de fundado. Su actividad fundamental es brindar aseguramiento informativo a las prioridades del territorio haciendo énfasis en el sector empresarial y en el trabajo por Proyectos de Innovación Tecnológica.

Su misión: es una organización consultora. Especializada en generar y comercializar productos y servicios científico-técnicos de información con alto valor agregado, consultorías y asesorías en gestión tecnológica y ambiental, propiedad industrial, así como de conectividad y de acceso a Internet, dirigidos a apoyar la toma de decisiones y la solución de problemas, con énfasis en los sectores priorizados del territorio.

Su visión: convertirse en un centro de referencia para la ciencia y la tecnología basado en el manejo de la información y el conocimiento y la elevada información de nuestros productos y servicios en el territorio.

Como CIGET de nuestro país debe cumplir las siguientes funciones y atribuciones:

1. Implementar y controlar el cumplimiento de la Política Nacional de Información y presidir los Consejos de Coordinación a nivel del territorio.
2. Coordinar el Sistema Provincial de Información.
3. Generar, distribuir y comercializar productos y servicios fundamentalmente de alto valor agregado, servicios de propiedad industrial y para la gestión tecnológica, y convertirse en proveedor de INTERNET en el territorio, para satisfacer las necesidades de acceso y uso de la función de la Toma de Decisiones, la creación de capacidades útiles para la dirección eficiente de procesos de generación, asimilación y difusión de conocimientos científicos y tecnológicos y asegurar su protección cuando así corresponda.

4. Desarrollar los recursos humanos en el territorio, vinculados a la actividad de información, la telemática, la propiedad industrial y la gestión tecnológica.
5. Organizar y desarrollar el proceso de generación de los productos y servicios que pueda ofertar.
6. Brindar soluciones de gestión de información a las empresas, centros de investigación y servicio científico-técnico, organizaciones del primer nivel de dirección del territorio y otras entidades, a través de:
 - a) Prestar los servicios de información de valor agregado para proveerlas de información relevante en función de su proceso de planificación, solución de problemas y toma de decisiones, aprovechando las potencialidades que en tal sentido ofrece la conexión a INTERNET.
 - b) Prestar servicios de consultoría para el diseño e implantación del Sistema de Información para la gestión que combine adecuadamente la obtención y el uso de la información interna y externa en el marco de la organización, necesarias para el alcance de su eficacia, eficiencia y competitividad.
7. Brindar soluciones a problemas de gestión de ciencia y tecnología en empresas, centros de investigación y servicios científicos-técnicos, organizaciones innovadoras y otras entidades, a través de:
 - a) Elaborar diagnósticos para la toma de decisiones ejecutivos sobre procesos de innovación, funcionamiento, importación y exportación, y otros aspectos de ciencia y tecnología.
 - b) Prestar servicios de evaluación de proyectos de investigación, de infraestructura científica, transferencia de tecnología, creación de capacidades y para la transformación de resultados de I+D en proyectos de innovación.
8. Brindar un marco adecuado de protección legal a los conocimientos generados en el territorio, a través de la prestación de servicios relacionados con la propiedad industrial en todas sus modalidades.
9. Operar la red del CITMA en el territorio, como soporte a los servicios
10. Aplicar e instrumentar la política de desarrollo de los cuadros y su reserva, de los especialistas en el territorio, en coordinación con la sede central del IDICT.
11. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir Estados Financieros y Contables.

12. Proyectar y proponer al IDICT sus planes y presupuestos, así como los objetivos a alcanzar en cada etapa y, una vez aprobado, ejecutarlo.
13. Operar cuentas bancarias, en correspondencia con el poder emitido por el Director General del IDICT.
14. Firmar contratos a nombre del Director General del IDICT, sobre la base de las atribuciones y funciones conferidas.
15. Garantizar el cumplimiento de la legislación laboral vigente en el marco del CIGET.
16. Contratar la fuerza de trabajo, teniendo en cuenta la cifra límite de trabajadores y dirigentes y la plantilla de cargos aprobada.
17. Controlar la disciplina laboral del personal de CIGET.
Rendir el parte correspondiente según lo establecido por el IDICT y el CITMA.
18. Emitir las informaciones correspondientes que se soliciten en la esfera de Recursos Humanos por el IDICT y el CITMA.
19. Aplicar la política de estimulación y sanción aprobada para el IDICT.
20. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr el autofinanciamiento parcial o total del centro.
21. Otras que le confiera el Director del IDICT.

Para llevar a vía de hecho todo lo anterior posee una estructura organizativa que responde a todas las necesidades del territorio adscriptas a su razón de ser socialmente. Además cuenta con el diagrama de Flujo de Servicios y Productos por áreas de responsabilidad lo que nos da la medida de la organización del trabajo existente en el centro. (Ver Anexos # 1 y # 2)

Cuenta con una plantilla de 52 trabajadores de los cuales 40 son plazas fijas del centro (constituidas por 21 mujeres y 19 hombres) y están formadas por: un dirigente, especialistas y técnicos, personal de servicio y obreros. (Ver Anexos # 3)

Las fortalezas con que cuenta el CIGET para desarrollar sus actividades son:

- ✚ Contar con un equipo Comercial.
- ✚ Imagen definida.
- ✚ Tener definidos los competidores.
- ✚ Equipos de consultores con una amplia preparación en los servicios que se brindan.

Capítulo I: Fundamentación Teórica.

1.1 Antecedentes de la Auditoría en Cuba.

La auditoría en su concepción moderna, nació en Inglaterra, o al menos en ese país encontramos el primer antecedente histórico. La fecha exacta se desconoce, pero se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del XIV ya se auditaban algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del estado o de la ciudad.

En el año 1951 fueron encontradas en Egipto pruebas que atestiguaban que en el año 254 a.n.e. se inspeccionaban y controlaban las cuentas. Demostrando que la auditoría surge como resultado de la evolución de la contabilidad, la cual puede situarse a partir de la publicación de la obra de Pacciolo en el año 1494.

En la época feudal la profesión llegó a identificarse con el cargo y así nació el “Auditor”. De esta época existen también algunos antecedentes que permiten establecer las causas que dieron origen a esta profesión:

- La necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dinero de otros;
- El deseo de los administradores de que su honestidad quedase comprobada;
- La falta de conocimientos en general para rendir informes y cuenta de la gestión realizada.

Es lógico suponer que el desarrollo de la profesión durante esta época no tuviera grandes avances, debido mayormente a la falta de una base técnica.

A partir del siglo XVII el feudalismo se debilita y comienza una era de gran desarrollo de las actividades comerciales e industriales, surgen nuevas actividades y encontramos la que se puede denominar ya con más propiedad “Contaduría Pública”. Se plantea que George

Watson fue el primer contador que ofreció sus servicios al público como auditor en el año 1645 en Escocia.

1.2 Actividad de Auditoría en Cuba.

En los primeros años de constituida la república, la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Hacienda, creado por la ley orgánica del poder ejecutivo en 1909.

No es hasta fines de 1950 que de acuerdo con la constitución se crea un órgano denominado Tribunal de Cuentas, con las funciones de fiscalizar el patrimonio, los ingresos y los gastos del estado y los organismos autónomos, y la ejecución de los presupuestos del estado, en las provincias y los municipios, así como asegurar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones relativa a los impuestos, derechos y contribuciones, sin perjuicio de las facultades y atribuciones que se le conferían en este aspecto al Ministerio de Hacienda.

También era competencia del Tribunal fiscalizar la gestión administrativa de los funcionarios y empleados del aparato del estado y las organizaciones autónomas.

En el año 1953 se celebró en La Habana, el Primer Congreso Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, fecha en que se inició el proceso de institucionalización que continuaría en los congresos que tuvieron lugar en Bruselas, en 1956; Río de Janeiro, en 1959; Viena en 1962; Jerusalén en 1965 y Tokio en 1968; cuyo resultado era el establecimiento de los estatutos de la organización y con ello la fundación formal de la Organización Internacional de Entidades de Fiscalización Superior, (INTOSAI).

Con el triunfo de la revolución en Enero de 1959 se inicia un cambio de estructura socioeconómica del país; este proceso provocó una acelerada transformación de organización del aparato estatal, debido a lo anterior no se consideró necesario mantener el Tribunal de Cuentas, el que cesó sus funciones en 1960.

Estos pasaron de nuevo al Ministerio de Hacienda, promulgándose en 1961 la ley 943 de Comprobación de los Gastos del estado y creándose en dicho ministerio la dirección de comprobación, encargada de cumplir las funciones de fiscalización.

A partir de 1965, como resultado de la eliminación de las relaciones mercantiles y otras medidas tomadas, la función de la auditoría estatal decayó notablemente en un período de diez años, desapareció el Ministerio de Hacienda, manteniéndose solamente unidades de auditoría de los órganos ramales.

En 1973, mediante la ley 1323 de organización de la administración central del estado se crea el Comité Estatal de Finanzas, que incluye una dirección de comprobación y cumple la función rectora en materia de Auditoría Estatal.

En 1994, como parte del proceso de perfeccionamiento de la administración estatal se extinguen los comités estatales de Finanzas y Precios cuyas funciones se fusionan en el Ministerio de Finanzas y Precios.

El 25 de noviembre de 1994, mediante el acuerdo 2819 del comité ejecutivo del Consejo de Ministros, se aprueba la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) adscripta al Ministerio de Finanzas y Precios.

La ONA tiene como objetivo fundamental: organizar y dirigir la auditoría en todo el país, estableciendo los principios, normas y procedimientos que sobre esta materia sean necesarios; ejecutar auditorías al sector estatal, a las cooperativas, organizaciones, asociaciones, así como a cualquier persona natural o jurídica que reciba recursos del estado para su inversión o financiamiento, se beneficien con subsidios, subvenciones, ventajas, exenciones o que presten servicios o realicen una actividad preferencial del estado.

El 8 de junio de 1995, el Consejo de Estado dicta el Decreto Ley No. 159 de la Auditoría, que norma la actividad de la auditoría en Cuba y establece sus principios fundamentales.

La ONA, a tenor de lo dispuesto en dicha ley, dicta el 25 de noviembre de 1997 la Resolución ONA No.1 Regulaciones sobre la actividad de Auditoría y la Resolución ONA No.2 Normas de Auditoría. Actualmente se creó el Ministerio de Auditoría y Control en nuestro país.

De esta manera el estado fortalece el control económico y administrativo en las entidades; logrando una máxima transparencia y calidad en la información económico-contable, cualquiera que sea el ámbito en que realicen su actividad.

1.3 Concepto de Auditoría. Objetivos y clasificación.

Diversas son las definiciones que de la auditoría se han conocido a lo largo de estos años, dadas por diferentes autores del extranjero y de nuestro país. Para la realización de este trabajo tuvimos en cuenta las siguientes, de acuerdo a la bibliografía estudiada:

- según Alberto Vérez Basanta en su libro “Auditoría” esta se define como:

... la parte o rama de la Contabilidad que trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos de cualquier tipo de organización mediante el examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad, comprobantes y demás evidencias.

- a los efectos del Decreto Ley No. 159 de la Auditoría en su Capítulo II, Sección Primera, Artículo II:

... la auditoría se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

En ambos casos coincidimos con dichas definiciones aunque debemos señalar que el Decreto Ley No.159 de la Auditoría, brinda una definición más completa pues recoge, conceptualmente, todo el trabajo que se realiza durante una auditoría.

La auditoría como toda actividad tiene que cumplir objetivos fundamentales a la hora de su realización. Siguiendo como guía la bibliografía antes mencionada estos:

- según Alberto Vérez Basanta pueden ser:

1. **Inmediatos o Directos:** consisten en comprobar o determinar la situación económica y financiera de una empresa o actividad y el resultado de las operaciones del período a fin de observar la confiabilidad de dicha situación y rendir una opinión sobre la misma.
2. **Mediatos o Indirectos:** sirven como guía y orientación a las futuras decisiones de la administración en la conducción de la entidad, ser estímulo a la superación técnica constante de su personal y lograr una mayor eficiencia en la gestión económica.

Además considera como objetivos fundamentales de nuestro país los siguientes:

- Determinar si la información económica y financiera de un organismo, una empresa o una entidad es real.
- Analizar el cumplimiento de los planes financieros.
- Informar sobre la operatividad del sistema de contabilidad y grado de confiabilidad de los datos.
- Fiscalizar el cumplimiento de los reglamentos, normas y disposiciones del organismo o de la empresa, y de las disposiciones legales de los organismos globales y de dirección de la economía.
- Prevenir y descubrir errores o fraudes.
- Realizar los estudios e investigaciones que se le encomiendan en relación con las actividades económicas y financieras.

Aunque su objetivo principal debe estar encaminado a la orientación de las medidas a adoptar para que desaparezcan.

- según el Decreto Ley No. 159 de la Auditoría en su Capítulo II, Sección Segunda, Artículo III los objetivos fundamentales, entre otros son:
 - a) Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.
 - b) Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la racionalidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cualesquiera otros elementos que, de conjunto, permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
 - c) Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.
 - d) Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
 - e) Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad moral de los trabajadores.

Teniendo en cuenta la actividad que realiza el auditor, las auditorías pueden clasificarse de varias formas. Veamos como la clasifican algunos autores:

- según Alberto Vérez Basanta pueden ser:

1. En atención a quién la realiza:

- **Externa:** es la realizada por una persona u organismo independiente de la entidad auditada.
- **Interna:** es la realizada por el personal de la propia entidad.

2. Por su extensión y/o alcance:

- **Máximas o detalladas:** es la de mayor amplitud o alcance. El auditor comprueba el total de las operaciones realizadas durante un período determinado. Por su amplitud requiere mucho tiempo para realizarla.
- **Por pruebas:** no se investigan en detalle todas las operaciones, sino que el auditor selecciona una cantidad determinada de operaciones, de cuentas, etc. y con ellas hace su trabajo. Se subdividen en:
 - **De Estado de Balance:** se refiere a una investigación por pruebas de todas las operaciones del Balance General y también, de algunas cuentas de operaciones que están estrechamente relacionadas con ellas.
 - **De Estado de Balance y Operaciones:** consiste en una investigación por pruebas de todas las cuentas del Balance y también, de todas las cuentas de operaciones.
- **Especiales o Investigaciones:** tiene como finalidad la comprobación aislada de ciertos hechos o situaciones especiales. Ejemplo, Auditoría de Nóminas.

3. Por su frecuencia:

- **Sistemáticas:** son aquellas que se realizan en forma permanente o programada.
- **Periódicas:** son las que se hacen al final de un período económico, aunque pueden hacerse semestral o trimestral.
- **Eventuales:** son las que se realizan atendiendo a contingencias especiales que se presentan.
- **Por Sorpresa:** el personal de la entidad no se entera hasta que no llega el auditor para dar comienzo a su trabajo.

Según el Decreto Ley No. 159 de la Auditoría en su Capítulo III, Sección Primera, Artículo IV, la auditoría, adopta la siguiente clasificación:

De acuerdo con la afiliación del auditor:

- I. **Auditoría externa:** es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informes, o Estados Financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o

cumplimiento de las disposiciones legales e internas vigentes y el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.

Esta comprende la **Auditoría Estatal**: la cual puede ser a su vez **General** o **Fiscal**; la **Auditoría Independiente**.

❖ **Auditoría Estatal:**

-General: Se denomina General a la auditoría externa que realiza el Ministerio de Finanzas y Precios como Entidad de Fiscalización Superior, sus dependencias y las demás unidades de auditoría, en los casos en que expresamente sean facultadas por el primero, a las entidades del sector estatal y cooperativo, organizaciones y asociaciones, y cualquier persona natural o jurídica, que reciban recursos del estado para su inversión o funcionamiento, se beneficien de subsidios, subvenciones ventajas o exenciones, o que presten un servicio o ejerzan una actividad preferencial del Estado.

-Fiscal: Se denomina Fiscal a la auditoría externa que se efectúa por el Ministerio de Finanzas y Precios, sus dependencias u otras entidades expresamente facultadas por éste, con el objetivo de determinar si los tributos al fisco se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas, establecidos.

❖ **Auditoría Independiente:** Se denomina Auditoría Independiente a la auditoría externa que realiza una firma o sociedad de profesionales titulados, a entidades privadas, mixtas, otras formas de asociaciones económicas, sector estatal y cooperativo, organizaciones y asociaciones, personas naturales y jurídicas, que contraten el servicio de auditoría.

II. **Auditoría Interna:** Se denomina auditoría interna al control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

En su artículo V, plantea que de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, la auditoría puede ser:

- **De Gestión u Operacional:** consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.
- **Financiera o de Estados Financieros:** Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico-financiera y el control interno.
- **Especial:** Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responden a una necesidad específica.
- **Fiscal:** Consiste en el examen de las operaciones relacionadas con los tributos al fisco, a los que está obligada la entidad estatal o persona natural o jurídica del sector no

estatal, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.

1.4 Normas de Auditoría. Normas Estatales.

Según Alberto Vérez Basanta atendiendo al objeto de su aplicación las normas de auditoría se clasifican en:

✓ **Aplicables a las personas que la realizan: (Normas aplicables al auditor)**

- La auditoría debe ser dirigida por personas que posean capacidad y experiencia técnica adecuadas.
- El auditor debe tener un cuidado especial en la dirección de la auditoría y en la preparación del informe.
- El auditor debe mantener una actitud mental propia.

✓ **Aplicables al desarrollo del trabajo: (Normas aplicables al desarrollo del trabajo)**

- La auditoría debe ser planeada adecuadamente y con la debida antelación.
- El CI de la entidad debe ser estudiado y evaluado con antelación a la realización del trabajo.
- Es indispensable que el auditor mediante exámenes, comprobaciones o preguntas llegue a una razonable seguridad en cuanto a los hechos y situaciones sobre las cuales deberá emitir una opinión en el informe.

✓ **Aplicables a la información: (Normas aplicables al informe)**

- El informe debe indicar si la entidad auditada ha seguido los PCGA.
- El informe indicará también si estos principios han sido observados regular y continuamente de un período a otro.

- La información contenida en los Estados Financieros que presenta el auditor debe ser considerada razonablemente correcta, excepto en los casos que el auditor haga una observación en el informe.

Según la Resolución No. 23 – 1991 del CEF, las normas de auditoría se clasifican en:

I. Generales:

- a) El examen será efectuado por personas que tienen entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditores.
- b) En todos los asuntos relacionados con el examen de la auditoría, su organización y los auditores individuales actuarán con integridad y objetividad y mantendrán independencia, no solo de la actitud mental sino también a la vista de otros.
- c) Se ejercerá el debido cuidado profesional en la ejecución del examen y la preparación del informe.

II. De Ejecución del Trabajo:

- a) El examen será adecuadamente planeado, supervisado y controlado.
- b) Se estudiará y evaluará apropiadamente el CI vigente, como base para determinar el alcance de las pruebas a efectuar mediante los procedimientos de auditoría.
- c) Se obtendrán, documentarán y evaluarán evidencias suficientes y competentes para conocer una base razonable de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y opiniones del auditor.

III. De Preparación y Presentación de Informe:

El informe expresará si las prácticas generales en las áreas examinadas están de acuerdo con los principios y prácticas generalmente aceptadas aplicables y si dichas prácticas maximizan las tres “E” al perseguir los objetivos.

- a) Expresará si los principios y prácticas de auditoría generalmente aceptadas han sido observadas consistentemente en las áreas examinadas.
- b) El informe comunicará y será limitado a todos los asuntos significativos. Se entenderán las revelaciones informativas como razonablemente adecuadas a menos que se indique de otra manera.
- c) El informe contendrá los hallazgos, conclusiones y recomendaciones constructivas dirigidas a aumentar las tres “E” de las operaciones y en el caso de examen de Estados Financieros, la expresión de la opinión del auditor, sobre estos, tomada en su integralidad o a la aseveración de que no pueda expresarse una opinión adecuada con las razones que lo impiden. Contendrá una indicación clara o la naturaleza del examen y del grado de responsabilidad tomado por el auditor.

1.5 Control Interno. Definición, objetivos e importancia. Principios.

Para Alberto Vérez Basanta el Control Interno no es más que:

La organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica.

Plantea, además, que el Control Interno puede contemplarse en:

- CI Administrativo: es el que comprende aquellas situaciones o aspectos relacionados con las actividades que no son de naturaleza financiera.
- CI Financiero: está basado en la separación de las funciones, de forma tal que una operación no comience y termine en el empleado o departamento que la inició.

Según la Guía Metodológica para la realización de Auditoría de Gestión, el Control Interno no es más que el conjunto de medidas destinadas a:

- proteger los recursos contra el desperdicio, fraude y el uso indebido e ineficiente;

- promover la exactitud y la confiabilidad de los registros contables;
- alentar y medir el cumplimiento de las disposiciones de los organismos estatales que le apañen y de la política, normas e instrucciones de sus organismos ramales, uniones y las propias de la entidad;
- evaluar la eficiencia de las operaciones; y
- coadyuvar a que la información que se brinda a la administración sea correcta y veraz.

Los objetivos fundamentales del Control Interno son:

- ✓ salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad;
- ✓ promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se producen; y
- ✓ garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

→ El Control Interno es importante porque a través de él se puede lograr:

- a) el control de todos los bienes;
- b) impedir que se cometan errores y fraudes;
- c) promover una operatividad más eficiente y aumentar la eficacia de la dirección administrativa; y
- d) obtener información verídica.

Los Principios que rigen el Control Interno son:

1. **División del Trabajo:** su esencia descansa principalmente en la separación de funciones, de tal forma, que una sola persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. Esto facilita la detección de errores u otras irregularidades.

2. **Fijación de Responsabilidad:** los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar, en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

3. **Cargo y Descargo:** está relacionado con el anterior, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse al máximo control de lo que entra y sale, cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo. Consiste en que cuando se produce una entrega de algo (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo).

Además, la bibliografía revisada plantea que los medios para la comprobación del funcionamiento correcto del Control Interno son:

- ◆ **La exploración:** tiene como fin evaluar el CI.
- ◆ **El cuestionario de CI:** permite conocer la eficiencia del sistema de comprobación interno.
- ◆ **Las pruebas que sean necesarias:** mediante ellas y el chequeo en detalle, se verifica el CI.

1.6 Auditoría de Gestión. Definición y objetivos.

Teniendo en cuenta que el trabajo a desarrollar consiste en la realización de una Auditoría de Gestión en el CIGET (Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental) Las Tunas, creemos necesario abordar temas tales como: ¿qué es Gestión?, ¿Qué es Economía, Eficiencia y Eficacia? más conocidas por las tres “E”, ¿Qué es Auditoría de Gestión? y otros aspectos relacionados con el tema a tratar. Ahora bien, **¿qué es Gestión?**

Gestión: se llama gestión a todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y

cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma según el sistema social correspondiente.

Puede entenderse por gestión también, el proceso que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos precisos mediante el uso de recursos humanos y de otra naturaleza; o al mecanismo fundamental para la integración y operación de todo esfuerzo organizado.

Cuando hablamos de Auditoría de Gestión es inevitable dejar de mencionar las tres “E” (economía, eficiencia y eficacia), pues estas son elementos indispensables de la misma. Por tanto, debemos dominar:

¿Qué es Economía?

Economía: se refiere a:

- recursos idóneos;
- en la cantidad y calidad correcta;
- en el lugar indicado; y
- al precio convenido.

➔ Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los Activos Fijos Tangibles (AFT), los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo: no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

¿Qué es Eficiencia?

Eficiencia: equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

La eficiencia tiene que ver con cantidad, calidad y otras características del producto o servicio ofrecido.

→ El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

¿Qué es Eficacia?

Eficacia: tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, es decir, el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se habían propuesto, por lo que debe comprobarse:

- que la producción o el servicio se halla cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y
- que sea socialmente útil el producto o el servicio prestado.

→ En este caso, el auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza y presentación del producto, si fuese el caso.

Es recomendable recibir criterios de los clientes de los artículos o servicios prestados.

Las tres “E” deben relacionarse entre sí y deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo. La interrelación de estos tres factores es:

Economía:

Insumos correctos al menor costo. (Gastar menos)

Eficiencia:

Insumos que producen los mejores resultados. (Gastar bien)

Eficacia:

Resultados que brindan los efectos deseados. (Gastar sabiamente)

Conociendo el concepto de Gestión y los conceptos de las tres “E” podemos emitir una definición de lo que puede ser Auditoría de Gestión.

Auditoría de Gestión: consiste en el examen profundo y la evaluación que se realiza a una entidad con el objetivo de establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planeación, control y uso de los recursos, al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones pues comprueba cada elemento y pone al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento. Comprueba la observancia de las disposiciones pertinentes, teniendo en cuenta la interrelación de las tres “E”, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Los objetivos que persigue la Auditoría de Gestión son:

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;
- Si alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

1.7 Etapas fundamentales para la ejecución de la Auditoría de Gestión:

I. Exploración y examen preliminar: comprende el estudio que previo a la auditoría se debe realizar de la entidad, para conocer los siguientes aspectos:

- estructura organizativa y funciones;

- diagramas de flujo del proceso productivo o del servicio que presta;
- características de la producción o del servicio;
- capacidad de producción (o de servicio) instalada;
- plan de producción o servicio;
- sistemas de costo (centro de costo, presupuesto de gastos y su comportamiento);
- fuentes de abastecimiento de las materias primas y materiales fundamentales;
- destino de la producción terminada o de los servicios prestados;
- cantidad de trabajadores, incluidos los dirigentes, con su respectiva calificación;
- existencia de normas de consumo y cartas tecnológicas, así como fichas de costo actualizada;
- existencia de normas de trabajo;
- revisar el expediente único (resultados de auditorías, inspecciones, etc.);
- verificación de las fuentes de financiamiento; y
- evaluación del sistema de CI contable y administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
 - ✓ conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos;
 - ✓ comprobar el cumplimiento de los Principios de CI;
 - ✓ incluir todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a la eficacia del CI; y
 - ✓ verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del CI.
- examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y estados financieros que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económica-financiera;
- evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de dirección;
- analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad;
- revisar informes económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad;
- realizar las entrevistas que se consideren necesarias; y
- efectuar un recorrido por las áreas que conforman la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

II. Planeamiento: deberá incluir entre otras,

- ❖ el análisis de los elementos obtenidos en la exploración que deberá conducir a:
 - ✓ definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación; por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
 - ✓ analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
 - ✓ definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- ❖ definición de los objetivos específicos de la auditoría (aprobación); y
- ❖ determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.
Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:
 - ✓ cuántos auditores son necesarios y qué calificación deberán tener; y
 - ✓ qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- ❖ programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las tres “E”.
- ❖ determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

III. Ejecución: es donde se ejecuta la auditoría, por lo que se deberá:

- ≡ verificar toda la información obtenida verbalmente; y
- ≡ obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas, deberán tenerse en cuenta:

- ✓ que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y desviaciones;
- ✓ que las pruebas pueden ser externas si se considera necesario; y
- ✓ cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- ≡ que la auditoría sea económica, así como que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas; y

- ⇒ determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres “E”, teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

IV. Informe: la exposición del informe debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Estos elementos están contenidos, de forma detallada, en la Resolución No. 23/91 “Normas de Auditoría Estatal”. Adicionalmente deberá considerarse, además, lo siguiente:

- ⇒ **Introducción:** los objetivos fundamentales que se expondrán, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa: **Planeamiento.**
- ⇒ **Conclusiones:**
 - se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.
 - se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres “E” y su interrelación.
- ⇒ **Cuerpo del Informe:** debe valorarse la eficacia de las regulaciones vigentes. Lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- ⇒ **Recomendaciones:** deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.
- ⇒ **Anexos:** pueden mostrar de forma reducida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades, también pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del usuario.
- ⇒ **Síntesis:** resumen que debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

V. Seguimiento: es definida esta etapa como “Auditoría Recurrente”, la cual se realiza con el objetivo de conocer en qué medida la entidad ha erradicado las deficiencias detectadas en una auditoría efectuada anteriormente.

1.8 Normas de Auditoría de Gestión.

Las Normas de Auditoría de Gestión son:

★ **Normas Generales:** detallan aspectos relativos a las consideraciones que habrá de realizar el auditor en el proceso de análisis y evaluación para que los resultados del mismo tengan significación.

★ **Normas de Evaluación:** deben indicar los aspectos que pueden alertar al profesional acerca de las deficiencias en la gestión que repercuta negativamente en los resultados de unidad económica, comprometan su situación en el mercado o provoquen que su comportamiento se aleje de las pautas que, con carácter general, se consideran representativas de comportamientos adecuados.

✚ Normas sobre la evaluación de la Economía

✚ Normas sobre la evaluación de la Eficacia.

✚ Normas sobre la evaluación de la Eficiencia.

✚ Normas sobre la continuidad futura de la entidad.

★ **Normas Técnicas:** tratan de garantizar que la información contenida en el dictamen del auditor pueda ser de utilidad a sus usuarios para una adecuada **Toma de Decisiones.**

✚ Normas de carácter personal.

✚ Normas para la realización del trabajo.

✚ Normas referentes al informe.

1.9 Técnicas de Auditoría:

- 1. Observación:** consiste en observar, puede incluir examinar los aspectos físicos de una operación.
- 2. Confirmación:** comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud y validez de una cifra o hecho registrado.
- 3. Verificación:** es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser. En ésta, el auditor determina que la “auditoría previa” y otras funciones verificaron la validez y la conformidad de órdenes de compra, facturas de proveedores, reportes de entrega y reportes de inspección.

Verifica que cada uno de estos elementos es el apropiado y se corresponde con la legislación vigente.

- 4. Investigación:** es una de las más importantes y consiste en examinar acciones, condiciones, acumulaciones de activos y procesamientos de activos y pasivos con el objetivo de ver la realidad del tema bajo estudio.

Obtener las respuestas orales o escritas a preguntas concretas relacionadas con las áreas de importancia de la auditoría.

Una investigación puede emplear cualquiera de las técnicas de auditoría, o todas ellas. Su objetivo es obtener evidencia suficiente para apoyar una posición predeterminada.

- 5. Análisis:** este recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica.

Incluye procesos analíticos como: análisis de tendencias, regresión lineal, análisis de relaciones y otros métodos.

- 6. Evaluación:** es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello profesional del auditor.

1.10 Programa de Auditoría. Concepto y objetivos. Clasificación.

Según Alberto Vérez Basanta:

El programa de auditoría o programa de trabajo es el plan o relación de los trabajos que debe realizar el auditor durante una auditoría. Éste persigue las siguientes finalidades:

- Conducir la auditoría en forma adecuada y directa.
- Asegurar que el trabajo sea realizado en la forma y extensión proyectadas.

Los objetivos fundamentales de un programa de auditoría son:

1. Ofrecer en forma detallada el trabajo a realizar: confeccionar con anticipación y de la forma más detallada posible todas las actividades a desarrollar.
2. Ayudar a controlar el trabajo: el jefe de la auditoría hace una distribución previa del trabajo a realizar por cada uno de los auditores y auxiliares, lo que le permite conocer quién realiza el trabajo, así como hacer revisiones periódicas durante su desarrollo y controlar su ejecución.
3. Ayudar a distribuir las verificaciones entre los auditores: el programa permite la participación simultánea de varios auditores, sin riesgo de que se omitan las verificaciones y pruebas mínimas que aseguren la buena calidad de la auditoría.
4. Facilitar la sustitución de un auditor por otro: la existencia de un programa permite la sustitución del personal sin interrupciones ni pérdidas de tiempo.
5. Evitar la omisión de las pruebas y verificaciones que deben ser ejecutadas: si el programa está bien confeccionado los resultados obtenidos deben ser satisfactorios. Si se ejecuta en todas sus partes es difícil que se produzca la omisión de algún procedimiento.
6. Fijar responsabilidades: cada uno de los participantes en la auditoría a ejecutar se haga responsable por la calidad y resultados del trabajo.

La clasificación de los programas atendiendo a la forma en que se apliquen puede ser:

- ★ Rígido: es invariable, no admite modificaciones.
- ★ Flexible: permite al jefe de la auditoría realizar, sobre la marcha del trabajo, las modificaciones que estime necesarias o convenientes.
- ★ Mixtos: se compone de dos partes: una rígida y otra flexible. Es el más usado.

➔ **La importancia** del programa es extraordinaria porque sin un buen programa, resulta muy difícil realizar una buena auditoría.

Factores a considerar a la hora de elaborar un programa:

- a) La finalidad de la auditoría: tener en cuenta las finalidades que se persiguen con la realización de las auditorías pues pueden ser múltiples.
- b) La eficiencia del sistema de Control Interno: da al auditor la medida de la extensión que debe darle a la auditoría, es decir, el número de pruebas que deberá efectuar para quedar satisfecho.
- c) Condiciones existentes en la entidad: tener en cuenta las condiciones existentes tales como: el aspecto y la organización de la oficina y las características del personal, en cuanto a su competencia y a la disposición de ayuda a cooperar en el desarrollo de la auditoría.

Ventajas del programa:

- 1) Ofrecer una relación detallada del trabajo a realizar.
- 2) Ayudan en el control del trabajo y en la asignación de responsabilidades.
- 3) Ofrecen una relación detallada de todo el trabajo y son de gran ayuda en la redacción del informe.
- 4) La auditoría se hace en forma más adecuada y eficaz.

- 5) Ayuda en la distribución del trabajo entre los auditores y facilita la sustitución de unos por otros.
- 6) Evita la omisión de trabajos que deben realizarse.
- 7) Evitan las interrupciones de trabajo por ausencia del jefe de auditoría.
- 8) Facilitar el estudio para la preparación de auditorías futuras.

1.11 Papeles de Trabajo. Concepto y objetivos. Clasificación.

Según Alberto Vérez Basanta:

Los papeles de trabajo son las hojas donde el auditor recopila, analiza, totaliza y comenta los datos obtenidos en el transcurso de su trabajo, los que junto con el programa de auditoría , constituye la base que respalda las opiniones y hechos manifestados en el informe. Se conocen por la sigla “**P/T**”.

Los objetivos y la importancia de los papeles de trabajo son:

- a. Servir de base para la confección del informe y de los formularios que se rindan.
- b. Como fuente de información para sus observaciones, sugerencias y consejos en las discusiones del informe.
- c. Para determinar hasta que punto se ha profundizado en la auditoría.
- d. Como guía y ayuda en las futuras auditorías.
- e. Para determinar el grado de responsabilidad que asume el auditor.
- f. Servir como prueba en caso de acción legal.
- g. Los papeles de trabajo son los medios de conexión entre los registros de la entidad auditada y el informe.
- h. Los papeles de trabajo constituyen la única prueba de exactitud de los registros y de corrección de lo informado.

La clasificación de los papeles de trabajo es la siguiente:

- I. Hojas de trabajo principales: presentan las cuentas en el orden en que aparecen en el clasificador. Los nombres de estos papeles de trabajo son: Balance de Comprobación, Balance General o Ganancia o Pérdida, según el estado a que correspondan.
- II. Hojas Sumarias: contiene la clasificación de las cuentas de cada grupo que muestran el Balance General. Recibe datos de las hojas principales y auxiliares.
- III. Hojas Auxiliares: se preparan para completar las hojas sumarias. En ellas se presentan las distintas cuentas del Balance General y de Ganancia o Pérdida que se hayan comprobado.
- IV. Hoja de Ajustes: contiene los asientos de ajuste que hace el auditor en aquellas operaciones que requieren ser enmendadas.
- V. Hojas de Notas: contienen todas las informaciones importantes relacionadas con la auditoría realizada.

Capítulo II. Examen Preliminar y Planeación.

2.1 Introducción y antecedentes del Departamento Comercial.

Un producto o servicio específico no resulta ser atractivo para todos los consumidores, más aún si se tiene en cuenta el gran número de consumidores que hay en un mercado y que cada día uno de ellos representa expectativas, esperanzas y necesidades diferentes. Por esta razón las empresas tienen la necesidad de identificar las partes más atractivas de sus mercados.

En épocas pasadas las empresas promocionaban sus productos masivamente, había relativamente pocas empresas y poca competencia, pero hoy en día, la competencia es mucho más aguda, el número de empresas crece exponencialmente y los consumidores son más exigentes, estos factores, entre otros, obligan a las firmas a especializarse, a buscar su lugar en el mercado y a producir pensando en el cliente y en su satisfacción.

El Departamento Comercial del Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental (CIGET-Las Tunas) sita en Vicente García # 44 % Julián Santana y Ramón Ortuño, comenzó su labor desde la fundación del centro. El mismo realiza todo el proceso de mercadotecnia (mercado, ventas, comunicación, distribución y precio) que debe hacer un departamento a cargo de dicha actividad. Su objetivo principal es sobrecumplir los ingresos en ambas monedas mediante el logro de una efectiva comercialización de los productos y servicios que ofrece el CIGET.

A pesar de solo llevar tres años de labor y no contar con toda la experiencia que necesitan para el desarrollo de sus funciones dado que gran parte de sus miembros son jóvenes en la misma, los resultados que ha obtenido son alentadores y responden en gran medida a las necesidades y al cumplimiento de los objetivos tanto de ellos como del propio centro, en general.

La Cartera de Producto y Servicios que ofrece es la que se muestra a continuación:

COD.	CLASIFICACIÓN
1	SERVICIOS
S. 1	CONSULTORÍAS
S.1.01	Consultorías Integrales.
S.1.02	Consultorías Estratégicas
S.1.03	Consultoría Organizacional
S.1.04	Asesoría en sistemas, servicios, tecnologías y otros.
S.2	SERVICIOS BIBLIOTECARIOS
S.2.01	Sala de Lectura y Referencias
S.2.02	Préstamos y Consulta de documentos
S.2.03	Localización de fuentes de información en otras organizaciones
S.2.04	Suministro de Copia de Artículos.
S.2.05	Acceso a recursos de Información.
S. 3	GESTIÓN DE INFORMACIÓN
S.3.01	Búsqueda de Información. ↳ Búsquedas del estado de la Técnica
S.3.02	Compendio Informativo Especializados
S.3.03	Aseguramiento informativo a Proyectos de Programas Nacionales, Ramales y Territoriales.
S.4	ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN
S.4.01	Sistema de Información para Directivos
S.4.03	Relatoría de Eventos
S.4.04	Servicio de Ordenamiento Bibliotecario.
S.4.05	Extensión Bibliotecaria
S.5	SERVICIOS DE INFORMATICOS.

S.5.01	Mantenimiento y asistencia técnica de equipos de computación.
S.5.02	Auditorías de Información
S.6	PROPIEDAD INDUSTRIAL
S.6.01	Acreditación del Representante de la Propiedad Industrial
S.6.02	Capacitación del representante Propiedad Industrial
S.7	DISEÑO DE PRODUCTOS ELECTRÓNICOS
S.8	ESTANCIA DE SITIOS Web EN EL SERVIDOR
S.9	Adaptación de la publicidad
S.9.01	Modificación de la publicidad digitalizada
S.10	INTERNET Y CORREO ELECTRÓNICO
S.10.01	Correo Electrónico Nacional. Cuenta / V PO3
S.10.02	Correo Electrónico Internacional
S.10.03	SLIP/PP
S.10.04	Paquete "B", Paquete " C" Paquete "D", Paquete "E"
S.10.05	Internet Nacional
S.11.01	ASISTENCIA TÉCNICA Y ADIESTRAMIENTO
S.11.02	Trabajo Sencillo
S.11.03	Trabajo complejo
S.11.04	Adiestramiento Parcial
S.11.04	Adiestramiento Total
S.12	OTROS SERVICIOS
S.12.01	Inserción de banner publicitario en publicación electrónica

S.12.02	Distribución de publicaciones seriadas y no seriadas
S.12.03	Copia de documento de Papel a Papel (documentos de Inmigración)
S.12.04	Copia de Información de Disquete a Disquete
S.12.06	Adiestramiento en sistemas de computación.
S.12.07	Adiestramientos, seminario, Talleres en activ. De ciencia e innovación Tecnológica, Información, Propiedad Industrial, etc.
S.12.08	Encuadernación de Documentos
2	<i>PRODUCTOS</i>
P.2	EVENTOS
P.2.01	Jornada de Información e Innovación Tecnológica.

El equipo comercial está integrado por:

- ☞ Un Especialista Comercial
- ☞ Dos Especialista en Mercadotecnia

Este equipo está dirigido por la Lic. María Lozano (Jefa del Departamento) y, a su vez, subordinado al Lic. Manuel García Pérez (Jefe de Operaciones), el cual radica dentro del departamento aunque no pertenece al mismo al igual que la Lic. Yelenis Torres Meriño (Representante de Relaciones Públicas).

El desarrollar sus actividades los hace interrelacionarse e interactuar con las demás áreas y departamentos del centro, manteniendo vínculos durante el desarrollo del trabajo a ejecutar y, permitiéndoles esto, elevar el manejo de información y conocimiento que necesitan para efectuar la actividad de marketing.

Sus principales clientes son:

- ACINOX
- Cuenca Lechera
- Pescatun
- Estructuras Metálicas
- Empresa Lácteos
- Higiene y Epidemiología
- Cultura
- EMBERE
- GECA
- MINAZ
- MINAGRI
- EPICA
- Porcino
- Can
- Cultivos Varios
- Sanidad Vegetal
- EMPA
- Cadenas Corporativas y otras más.

Se puede decir que este departamento es y debe ser considerado uno de los más importantes de la entidad teniendo en cuenta que su actividad es fundamental en el logro de todas las metas que pueda proponerse la misma. Por tanto, conocer cómo se desempeñan es motivación de este trabajo.

2.2 Resultado Preliminar.

Se realizó una evaluación del Sistema de Control Interno Contable y se detectaron las siguientes deficiencias:

1. Las facturas son confeccionadas y enumeradas por el departamento Comercial, el cual junto al departamento económico controla las numeraciones de las emitidas.
2. Las Cuentas por Cobrar presentan saldos envejecidos.

Se verificó el cumplimiento de los Principios de Control Interno: **División del Trabajo, Fijación de Responsabilidades y Cargo y Descargo**, logrando comprobar el cumplimiento de los mismos. Además, entre otros, cumplen los Principios de Contabilidad: **de la Confiabilidad, de la Comparabilidad, del Costo, de los Ingresos, de la Igualación y de la Exposición.**

Puede resaltarse que la entidad cuenta con la condición **Contabilidad Confiable** gracias al esfuerzo del trabajo realizado por las compañeras del Departamento Económico.

Luego de realizar un bosquejo por las diferentes áreas y departamentos del centro, y al obtener respuestas a preguntas tales como: ¿Qué área o departamento considera que lleva el mayor peso en el logro efectivo de los objetivos del centro? ¿Por qué?, ¿Cuál presenta más problemas en el desarrollo de sus funciones? ¿Por qué?, entre otras que se derivaron de las anteriores, se decidió seleccionar el Departamento Comercial para desarrollar la auditoría. La misma tiene como aspectos sujetos a comprobación la revisión de los objetivos del departamento, todo lo referente al panorama de mercadotecnia, ventas, investigación de mercado, publicidad y distribución.

Considerando que un departamento de marketing es de gran importancia en cualquier empresa, organismo o entidad que se dedique a la producción y/o prestación de servicios con el objetivo de insertarse en el mercado y convertirse en un competidor más o mucho mejor, la causa fundamental que motivó a la elección del Departamento Comercial para la

realización de este trabajo fue evaluar el nivel de gestión del mismo determinando el grado de economía, eficiencia y eficacia que logra la administración en la planeación, control y uso de sus recursos.

Además, las respuestas obtenidas de las encuestas, entrevistas y cuestionarios aplicados a los directivos, especialistas principales, jefes de áreas y departamentos y varios miembros de éstos y del propio departamento Comercial dieron surgimiento a otras causas que motivaron a la selección. Al igual que la incidencia que tiene el trabajo que desarrolla el mismo sobre las demás áreas de resultados claves. (Ver Anexos 4, 5 y 6)

2.3 Programa:

I. Consideraciones Generales:

↳ Objetivos:

- 1) Verificar si tienen bien definido cuáles son los objetivos, estrategias, políticas, programas y técnicas del Departamento Comercial. Evaluar si están bien formulados y en correspondencia.
- 2) Verificar si los objetivos del Departamento Comercial son compatibles con:
 - Programas
 - Políticas
 - Procedimientos
 - Normas
- 3) Verificar cómo accionan para lograr los objetivos no alcanzados con los métodos actuales.

II. Panorama General de Mercadotecnia:

↳ Planeación:

- 1) Verificar si los procedimientos que existen para elaborar planes de mercadotecnia se usan y son adecuados.

↳ Estructura Organizativa:

- 1) Evaluar si la estructura organizativa del Departamento Comercial es suficiente para dar cumplimiento a los objetivos del departamento y de la entidad.
- 2) Verificar si el personal del Departamento Comercial recibe la preparación necesaria para superarse en la actividad de marketing, teniendo en cuenta la necesidad de que exista un empleado competente asignado a cada puesto de trabajo.
- 3) Evaluar si la estructura que presenta el CIGET es la más adecuada considerando la ubicación dependiente que presenta el Departamento Comercial.

↳ Liderazgo:

- 1) Verificar en que medida el Jefe del Departamento Comercial satisface las expectativas de mercadotecnia teniendo en cuenta su función como miembro y líder del departamento.
- 2) Verificar si el Jefe del Departamento Comercial capacita al personal bajo su responsabilidad.

↳ Comunicación:

- 1) Evaluar si los conocimientos que tienen los miembros del Departamento Comercial de la Cartera de Productos y Servicios que oferta el CIGET, son suficientes para desarrollar su labor.

III. Ventas:

↳ Planeación:

- 1) Verificar si la parte alcanzada del mercado total es la mantenida en años anteriores.

- 2) Verificar si existe una estrategia para mantener la parte futura del mercado total y evaluar si es adecuada.
- 3) Verificar si se trabaja en la implantación del sistema de calidad.
- 4) Verificar en que medida el nivel de ventas satisface los objetivos de la entidad.

↳ **Control:**

- 1) Verificar si ejerce control suficiente para mantener al menos la parte del mercado de la entidad.

IV. Investigación de Mercado:

↳ **Planeación:**

- 1) Evaluar si hay capacidad de dar respuestas rápidas a los aspectos del mercado y verificar cómo lo hacen.

↳ **Comunicación:**

- 1) Verificar si la información que capta el Departamento Comercial es suficiente para evaluar el posicionamiento de los productos y servicios en el mercado.

↳ **Control:**

- 1) Verificar hasta dónde son controladas las investigaciones y estudios de mercado.
- 2) Evaluar si los estudios de mercado que se realizan satisfacen las necesidades de las áreas relacionadas con la actividad.

V. Publicidad:

↳ **Estructura Organizativa:**

- 1) Evaluar hasta dónde es capaz de responder a las necesidades del Departamento Comercial la compañera de Relaciones Públicas, teniendo en cuenta que su función responde a otros intereses ajenos casi en su totalidad a los del departamento de acuerdo a la estructura organizativa que presenta el CIGET.

↳ Dirección:

- 1) Evaluar si la promoción de los productos y servicios es suficiente para abarcar la gama total de productos y servicios que oferta el CIGET.

↳ Comunicación:

- 1) Evaluar si la comunicación que recibe el cliente de las ventajas de los productos y servicios que oferta el CIGET sobre los de la competencia es adecuada.

VI. Distribución:**↳ Planeación:**

- 1) Verificar si los planes a corto y mediano plazo incluyen medidas para cumplir con las fechas programadas de entrega.

↳ Dirección:

- 1) Verificar si los canales de distribución que se usan mantienen al mínimo sus costos.

↳ Comunicación:

- 1) Verificar si se comunican a la dirección las deficiencias del sistema actual de distribución para que las corrijan.

CAPÍTULO III: Informe de Auditoría.

Orden de Trabajo No. : 0002001

**Entidad Auditada: Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental.
(CIGET-Las Tunas)**

Dirección: Vicente García # 44 % Julián Santana y Ramón Ortuño

Código: 211-0-67-61

Subordinada a: CITMA

Tipo de Auditoría: De Gestión

Fecha de Inicio: 3 de febrero del 2003

Fecha de Terminación: 16 de mayo del 2003

Auditoría Ejecutada por: Tamara Bermúdez Sánchez

INFORME DE AUDITORÍA

El Departamento Comercial es el responsable de ejecutar toda actividad de marketing del CIGET. Para lograr esto cuenta con tres miembros:

- ✚ Un Especialista Comercial.
- ✚ Dos Especialistas de Mercadotecnia.

Con el propósito de verificar todo lo referente a objetivos de la organización, panorama general de mercadotecnia, ventas, investigación de mercado, publicidad y distribución de acuerdo a los intereses del trabajo y, por la necesidad de conocer cuál ha sido el desempeño del departamento en el cumplimiento de sus funciones y objetivos teniendo en cuenta el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planeación, control y uso de los recursos se decidió realizar esta Auditoría de Gestión. Se verificaron las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y la legislación vigente en materia económico-financiera:

- 📖 Guía Metodológica para la realización de Auditoría de Gestión.
- 📖 Manual de Auditoría de Gestión.
- 📖 Decreto Ley No.159 de la Auditoría.
- 📖 Regulaciones y Normas de Auditoría y otros.

Los procedimientos empleados para la obtención de información suficiente, competente y relevante fueron: aplicación de encuestas, entrevistas y cuestionarios, así como el uso de metodologías aplicables a la Auditoría de Gestión. Todo lo anterior permitió arribar a las siguientes conclusiones:

El grado de cumplimiento de la economía que logran es el adecuado; sin embargo, el grado de cumplimiento que alcanzan en cuanto a la eficiencia y la eficacia se ve afectado por las deficiencias que se relacionan a continuación:

- ✗ Existen problemas en la formulación de los objetivos y estrategias; así como en definir qué es un programa, políticas y técnicas de marketing.
- ✗ No existen procedimientos para elaborar planes de marketing.
- ✗ Insuficiente superación en la actividad de marketing.
- ✗ No cuentan con un sistema de calidad aunque se está trabajando ya en el diseño del mismo.
- ✗ No es suficiente el control que ejercen para mantener al menos la parte del mercado de la entidad por no contar con indicadores que les permitan medir si la parte que

mantienen del mercado es la mantenida en años anteriores, a no ser por los ingresos que obtienen según el cumplimiento del plan.

- ✘ No son capaces de dar respuestas rápidas a los aspectos del mercado porque de hecho, no realizan estudios e investigaciones de mercado que satisfagan las capacidades del centro y no tienen los conocimientos ni la experiencia suficientes para hacerlo. Por lo que no accionan rápidamente ante los competidores y los pronósticos de nuevos clientes y servicios al no contar con el personal disponible para realizar únicamente una actividad de alto rigor y dedicación como ésta.
- ✘ La publicidad es insuficiente en correspondencia con los objetivos propuestos.
- ✘ No se conocen sobre los canales de distribución que emplean y la importancia que tienen en el desarrollo eficiente de sus funciones.
- ✘ Existen problemas en los cobros de las cuentas tanto en moneda nacional (MN) como en moneda libremente convertible (MLC) pues algunas están fuera de término en más de 120 días.

Por ende, la interrelación de las tres “E” se logra en proporciones diferentes dado por las irregularidades a las que se hacen mención a continuación:

I. Consideraciones Generales:

Objetivos:

1. Los objetivos están bien definidos al igual que la estrategia aunque sus redacciones presentan problemas de enfoques y falta de elementos claves (precio, distribución, publicidad, promoción de ventas e investigación de marketing) respectivamente.
Los programas, políticas y técnicas de ventas no están definidos ni se conocen.

Además, los objetivos no están ordenados jerárquicamente ni están formulados cuantitativamente. Son reales y factibles pero deben explotar más las oportunidades. Por tanto, no son todo lo consistentes que deberían ser a pesar de establecer objetivos financieros y de marketing.

2. No se puede medir la compatibilidad de los objetivos con la política ni el programa dado a que estos elementos no están definidos en el Departamento Comercial.

Los objetivos son compatibles con: los procedimientos, aunque no incluyen el precio entre sus campos de acción.

II. Panorama General de Mercadotecnia:

Planeación:

1. No existen procedimientos para elaborar planes de marketing porque no se conoce siquiera la existencia de estos.

Estructura Organizativa:

1. No se puede considerar suficiente la estructura organizativa del departamento para dar cumplimiento a sus objetivos y a los del centro si se tiene en cuenta que las Relaciones Públicas están separadas del departamento y no responden suficientemente a las necesidades del mismo.
2. La superación que recibe el departamento Comercial es necesaria pero no la suficiente para poder decir que existe un empleado competente asignado a cada puesto de trabajo pues se detectaron las siguientes deficiencias:
 - Falta de capacitación para poder vender al no conocer la Cartera de Productos y Servicios del CIGET.
 - Falta de estudios a fondo de los clientes potenciales.
 - Falta de estudios e investigaciones de mercado más profundas.
 - Falta de conocimiento de la actividad que realiza la entidad.
 - Falta de comunicación con las demás áreas.
 - Aún es pobre la superación que reciben los miembros del departamento.
 - Falta la implantación de un Sistema de Calidad que permita mejorar el trabajo a desarrollar.

3. El Departamento Comercial está subordinado al Jefe de Operaciones; sin embargo, por la importancia que tiene un departamento de marketing en cualquier empresa debería ser independiente completamente o estar subordinado únicamente a la dirección del centro. (Ver Anexo No. 1)

Liderazgo:

1. El Jefe del Departamento Comercial satisface parcialmente las expectativas de mercadotecnia teniendo en cuenta que:
 - como miembro: cumple su trabajo, trata de mejorarlo cada día pero no explota al máximo su capacidad profesional.
 - como líder: debe ser más creativo y emprendedor pues tiene capacidad profesional para lograrlo.

El Jefe del Departamento reconocer que presenta todas las cualidades mencionadas y plantear que de no demostrarlas se debe a que siempre se enmarca solamente al trabajo diario. Reconoce además que no tiene trabas ni limitantes por parte de sus superiores que le impidan desarrollar cualquier actividad.

2. El Jefe del Departamento Comercial capacita el personal bajo su responsabilidad brindándoles oportunidades tales como: cursos de marketing, computación, comunicación social, seminarios, conferencias fundamentalmente a la persona que atiende Relaciones Públicas, aunque deben considerar una superación mayor y constante de ser posible.

Comunicación:

1. Los conocimientos que tienen los compañeros del Departamento Comercial de la Cartera de Productos y Servicios del CIGET es insuficiente por las siguientes causas:
 - ✓ algunos de sus miembros son nuevos en la actividad de mercadeo.
 - ✓ poca experiencia en la actividad de marketing.

- ✓ no conocen las descripciones y contenidos de cada uno de los productos y servicios de la Cartera.
- ✓ no conocen las necesidades de los clientes.
- ✓ falta de comunicación con las demás áreas del centro.

III. Ventas:

Planeación:

1. El cumplimiento del plan satisface los objetivos propuestos pero no tienen indicadores que les permitan medir si la parte alcanzada del mercado total es la mantenida en años anteriores, a no ser los ingresos.
2. No existe una estrategia para mantener la parte futura del mercado total sino que trazan estrategias de un período a otro para dar cumplimiento al plan.
3. El Sistema de Calidad no se ha implantado aunque se está trabajando en el diseño del mismo.
4. El nivel de ventas satisface los objetivos de la entidad desde el punto de vista del cumplimiento del plan. Sin embargo, no pueden considerarse satisfactorias las ventas teniendo en cuenta que no se explotan al máximo las capacidades del CIGET ni se logra la comercialización total de la Cartera de Productos y Servicios que este ofrece.

Control:

1. No es suficiente el control que ejerce para mantener al menos la parte del mercado de la entidad porque no son capaces de saber medir si la parte que mantienen del mercado es la mantenida en años anteriores, a no ser por los ingresos obtenidos.

IV. Investigación de Mercado:

Planeación:

1. No son capaces de dar respuestas rápidas a los aspectos del mercado porque de hecho, no realizan estudios e investigaciones de mercado que satisfagan las capacidades del CIGET y no tienen conocimientos ni experiencia suficiente para hacerlo. Por lo que no

accionan rápidamente ante los competidores y los pronósticos de nuevos clientes y servicios al no contar con el personal disponible para realizar únicamente una actividad de alto rigor y dedicación como esta.

Comunicación:

1. La información que capta el Departamento Comercial no es suficiente para evaluar el posicionamiento de los productos y servicios en el mercado porque:
 - no conocen detalladamente la Cartera de Productos y Servicios del centro.
 - no conocen las descripciones y el contenido de cada uno de los productos y servicios de la Cartera.
 - no se relacionan con mucha frecuencia con las demás áreas de la entidad, sólo lo necesario de acuerdo al contenido de trabajo que las una.
 - no conocen que parte del mercado logran alcanzar o mantener de un año a otro.
 - No cuentan con el apoyo de unas relaciones públicas, publicidad ni promoción efectiva y constante que les permita valorar los resultados que van obteniendo en el propósito de atraer al cliente que no han logrado alcanzar por otras razones.

Control:

1. Las investigaciones y estudios de mercados no se hacen correctamente, por no decir que apenas se hacen. Además, no cuentan con todas las condiciones necesarias y requeridas para desarrollar las mismas satisfactoriamente pues existen problemas, por ejemplo, con la transportación.
2. Los estudios de mercado que se hacen no satisfacen las necesidades de las áreas relacionadas con la actividad porque son insuficientes. Apenas se realizan y no se controlan lo cual no permite obtener resultados satisfactorios. También inciden la falta de comunicación entre el departamento y las demás áreas y viceversa, uniéndose además, la poca experiencia de los miembros del departamento.

V. Publicidad:

Estructura Organizativa:

1. La compañera de Relaciones Públicas responde a las necesidades inmediatas del Departamento Comercial por no cumplir únicamente con esta función, lo cual hace insuficiente el desarrollo de esta actividad, además la Jefa del Departamento plantea que si existiera una persona que se dedicara únicamente a esta función los resultados que se obtuvieran fueran mejores.

Dirección:

1. La promoción de los productos y servicios que ofrecen no es suficiente para abarcar la gama total de la Cartera del CIGET por:
 - no conocer a fondo la Cartera de Productos y Servicios.
 - no promocionar todos los productos y servicios que se ofertan.
 - no desarrollar una eficiente campaña de Publicidad y de Relaciones Públicas.
 - no usar incentivos que proporcionen valor al consumidor.

↪ Además las Cuentas por Cobrar fuera de Término en MN presentan la siguiente situación:

- El 70% del total están dentro del período de 31 a 60 días.
- El 20% del total están dentro del período de 91 a 120 días.
- El 10% del total están dentro del período de más de 120 días.

lo cual demuestra que realmente existen problemas en el cobro de las cuentas al punto que en algunas ocasiones se ha renegociado el cobro por más de una vez.

↪ Y las Cuentas por Cobrar fuera de Término en MLC presentan la siguiente situación:

- El 20% del total están dentro del período de 31 a 60 días.

- El 30% del total están dentro del período de 91 a 120 días.
- El 50% del total están dentro del período de más de 120 días.
- Esto demuestra que la situación de las cuentas en MLC es peor que el de las cuentas en MN pues solamente están dentro del período de más de 120 días el 50% de éstas pero además, en algunos casos se ha hecho necesario retirar el servicio prestado y embargaron la cuenta del cliente para obligarlo a efectuar el pago.

Por todas las faltas anteriores se plasman en este informe, con vista a mejorar el desempeño futuro del departamento, las siguientes recomendaciones:

- ☞ Trabajar más en el logro eficiente de formulación de los objetivos para que sean interpretados por el lector desde el punto de vista deseado por parte de los miembros del departamento.
- ☞ Intensificar la superación de los miembros del Departamento Comercial mediante: postgrados, maestrías, seminarios, conferencias, encuentros, intercambios y cursos (principalmente de marketing, computación y comunicación). Además, explotar más el uso de INTERNET en la búsqueda de información relacionada con la actividad que realizan al igual que el de la bibliografía existente.
- ☞ Elaborar planes de mercadotecnia con vista a facilitar el trabajo del Departamento Comercial.
- ☞ Dar a conocer lo más pronto posible las descripciones y el contenido de cada uno de los productos y servicios de la Cartera de Productos y Servicios del CIGET.
- ☞ Lograr el posicionamiento de todos los productos y servicios, de ser posible, en el mercado.
- ☞ Trabajar con mayor visión de futuro, ser más emprendedores, arriesgados, progresistas y creativos fundamentalmente.

- ☞ Implantar indicadores que les permitan medir la parte que alcanzan y/o mantienen del mercado total.
- ☞ Trazar estrategias para mantener la parte futura del mercado total.
- ☞ Implantar lo más rápido que puedan el Sistema de Calidad por la importancia que representa.
- ☞ Buscar incentivos que permitan aumentar el nivel de ventas para satisfacer las capacidades del CIGET.
- ☞ Realizar estudios e investigaciones de mercado que les permitan dar respuestas rápidas a los aspectos del mercado y controlar las mismas para poder medir los resultados que se obtengan.
- ☞ Intensificar la promoción de la Cartera de Productos y Servicios del CIGET.
- ☞ Priorizar y dar la importancia que requiere a la actividad de Relaciones Públicas.
- ☞ Independizar el Departamento Comercial o subordinarlo directamente a la dirección del centro.
- ☞ Lograr consolidar el equipo del Departamento Comercial para obtener en un futuro resultados satisfactorios en la materia.
- ☞ Vincularse más el Departamento Comercial con las demás áreas y departamentos y viceversa para que ganen en conocimiento y apoyo.
- ☞ Lograr disminuir las Cuentas por Cobrar.

☞ Resolver el problema del control de las facturas existente entre el departamento Económico y Comercial.

☞ Aumentar el nivel de gestión del departamento y del centro, en general.

Agradecemos a todos los directivos y demás trabajadores del CIGET por la colaboración brindada durante la realización de la auditoría lo cual posibilitó el logro exitoso de la misma sin dificultades ni limitaciones.

Tamara Bermúdez Sánchez

Auditor

Firma

Conclusiones:

El informe presentado a la dirección del CIGET constituye una valiosa herramienta de trabajo y toma de decisiones para proyectar y mejorar el trabajo del Departamento Comercial, pues expone las deficiencias que afectan el grado de economía, eficiencia y eficacia en los aspectos evaluados como: objetivos de la organización, panorama general de mercadotecnia, ventas, investigación de mercado, publicidad y distribución.

La realización del trabajo permitió brindar procedimientos metodológicos para la ejecución de Auditorías de Gestión así como el programa que en el se expone, el cual constituye un aporte a la materia tratada y para la realización de posteriores auditorías.

Facilitó el desarrollo de habilidades que se adquirieron durante los estudios y la vinculación de diferentes asignaturas estudiadas a lo largo de la carrera, lo que posibilitó la práctica de los conocimientos obtenidos y adquirir otros que se logran en el quehacer diario.

Las recomendaciones expuestas en el informe deben servir a la entidad para iniciar un proceso de mejora en la actividad de marketing y aunque éstas son generales deben ser la base de un proceso de elaboración de acciones correctivas más específicas por parte del centro.

RECOMENDACIONES:

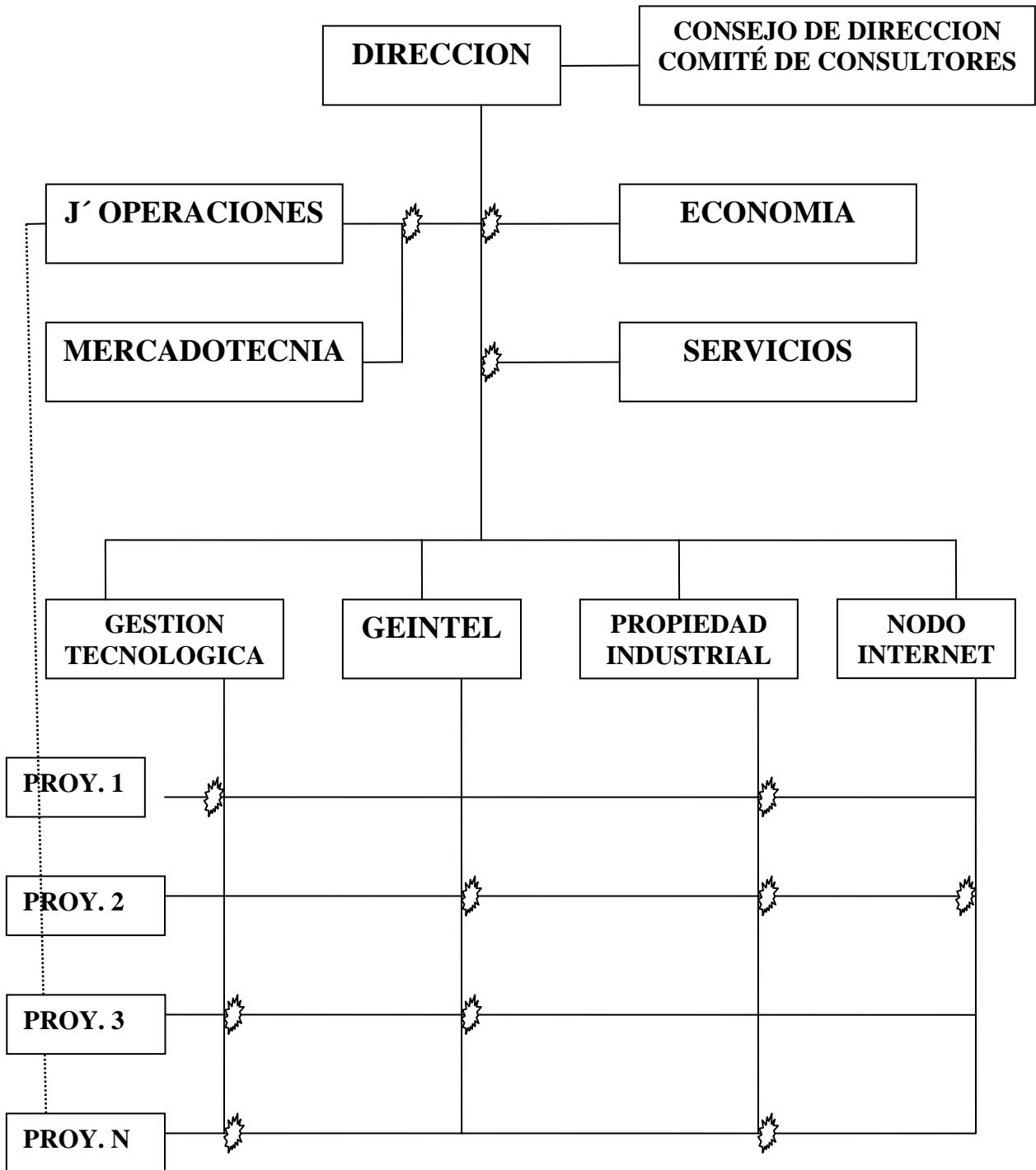
Considerar el informe como una herramienta de dirección en el centro.

Aplicar el programa que se aporta, en las Auditorías de Gestión que se realicen al Departamento Comercial.

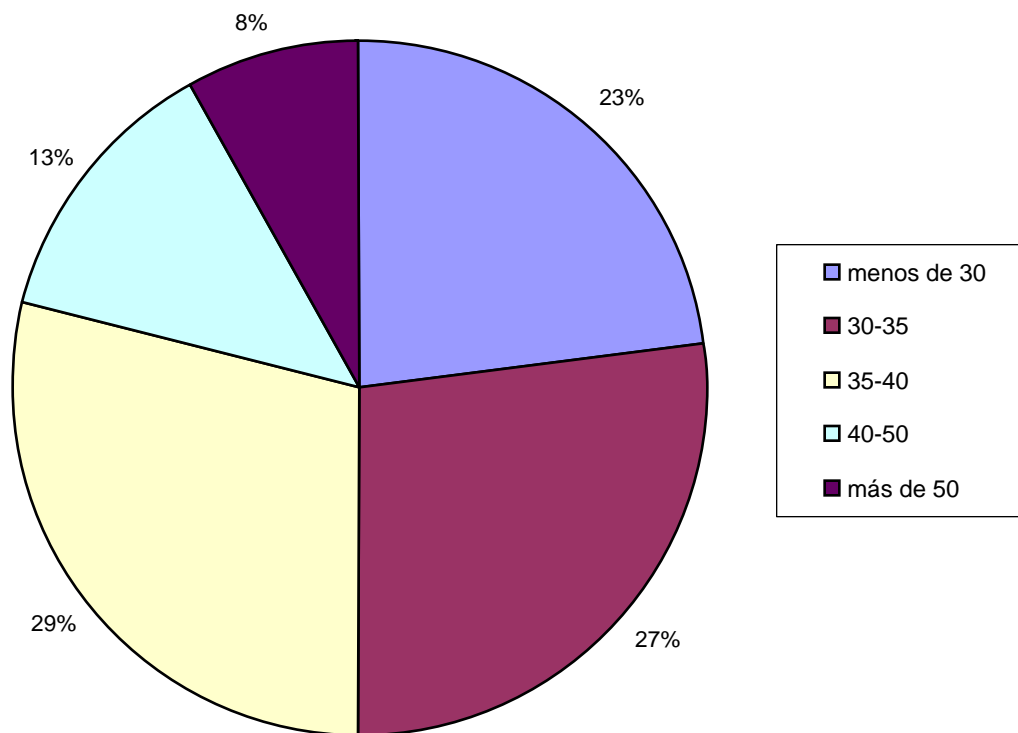
Utilizar la metodología de Auditorías de Gestión que se expone.

Tener en cuenta las recomendaciones hechas en el informe, pero profundizar en estas de forma más detallada.

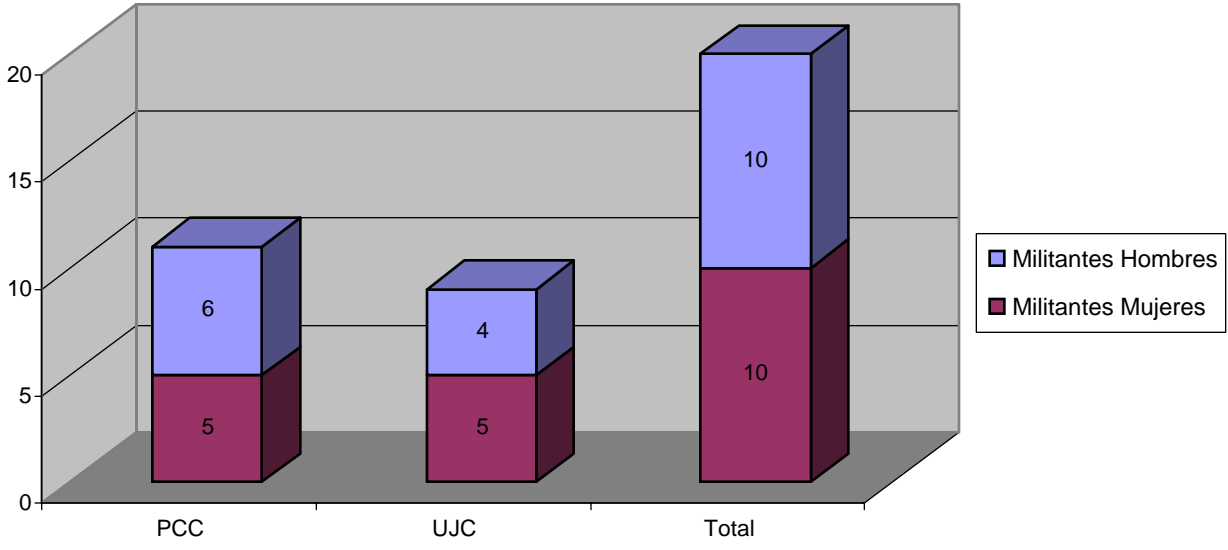
ANEXO #1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.



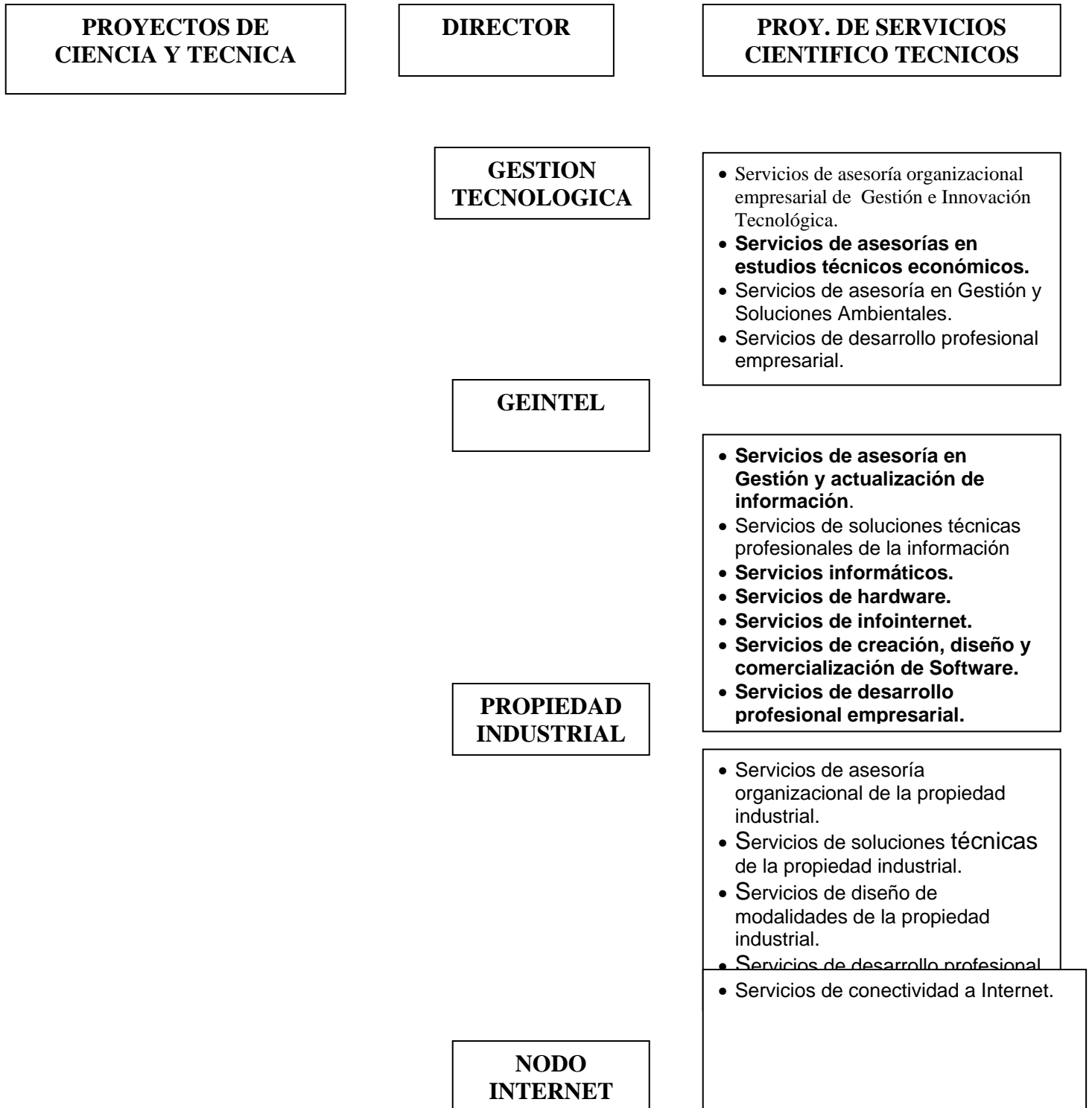
ANEXO 1.1
Estructura de Edades



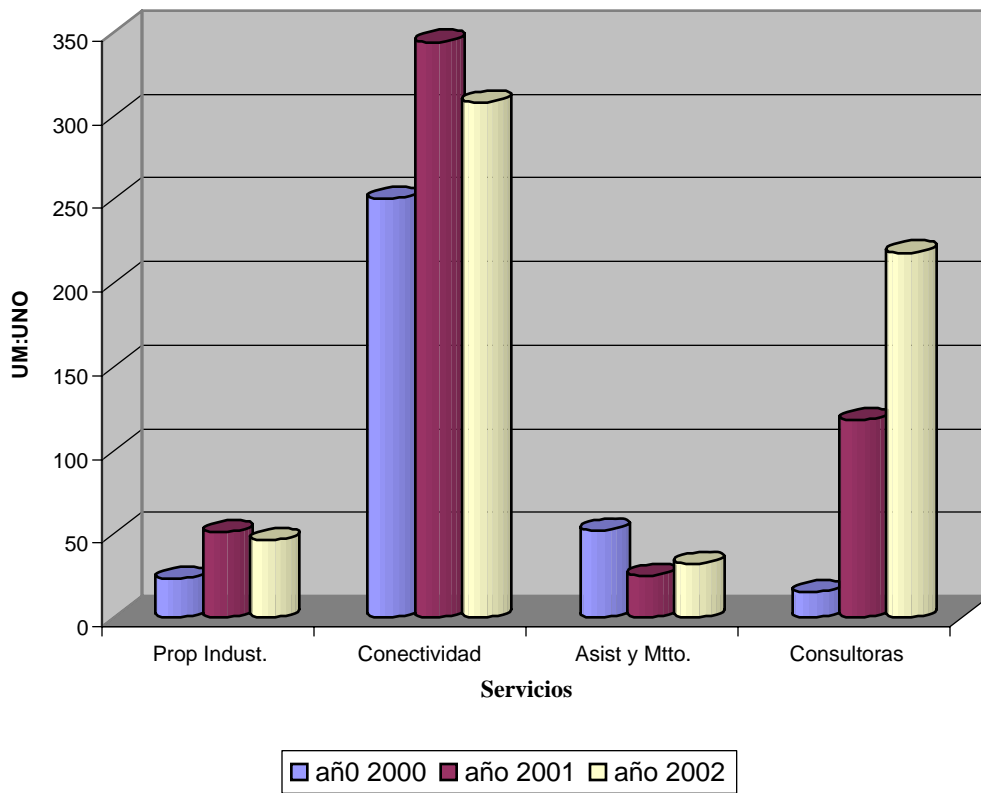
ANEXO 1.2
Cantidad de Militantes



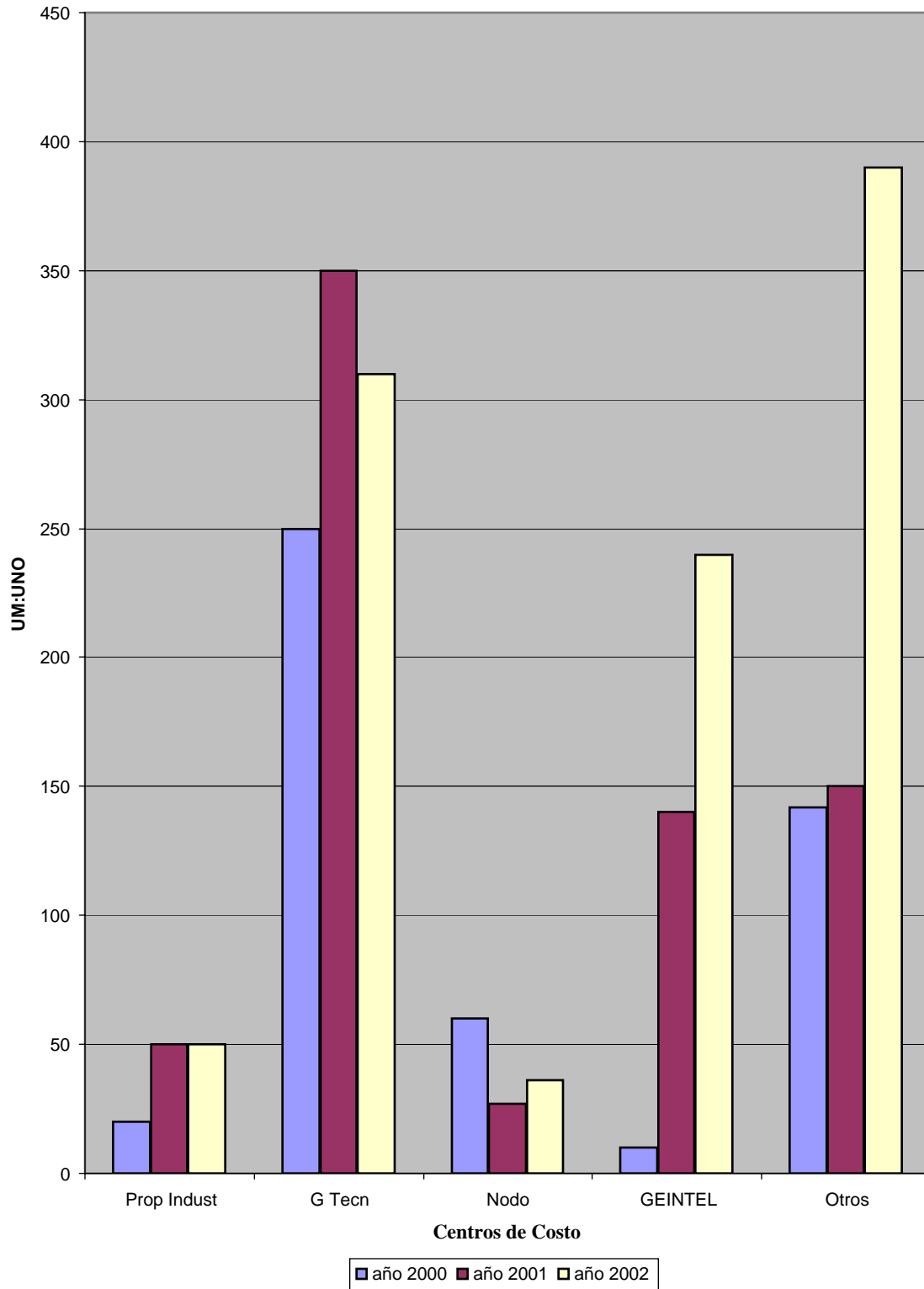
ANEXO #2: FLUJO DE SERVICIOS Y PRODUCTOS.



Anexo # 2.1
Contratos por servicio



Anexo # 2.2
Servicios Prestados



ANEXO #3: ENCUESTA No.1

Encuesta

CIGET Las Tunas

A: La persona que corresponda.

Necesitamos de su colaboración para la realización de dicha encuesta, por lo que esperamos que nos disculpen ante todo las molestias que podamos ocasionarle. La sinceridad y la exactitud mayor posible que podamos lograr de su respuestas nos facilitarán nuestro trabajo, así nos evitaríamos tener que molestarlos una vez más.

Gracias.

→ Marque con una X según su criterio:

Sí No

I. ¿Ha comunicado la dirección de manera clara y comprensible al Departamento de Comercial los objetivos de la entidad?

II. ¿Los objetivos de Comercial son compatibles con:

- a. Objetivos generales de la entidad?
- b. Planes?
- c. Estrategias?
- d. Programas?
- e. Políticas?
- f. Procedimientos?
- g. Normas?

Conteste la siguiente pregunta si lo desea, recuerde que de hacerlo nos ayudaría mucho.

III. Si tuviera que señalarle algo al Jefe del Departamento de Comercial para que mejore su función como tal:

- a) ¿Que le señalarías?
- b) ¿Por qué?

ANEXO #4: ENCUESTA No.2

Encuesta

CIGET Las Tunas

A: La persona que corresponda.

Necesitamos de su colaboración para la realización de dicha encuesta, por lo que esperamos que nos disculpen ante todo las molestias que podamos ocasionarle. La sinceridad y la exactitud mayor posible que podamos lograr de sus respuestas nos facilitarán nuestro trabajo, así nos evitaríamos tener que molestarlos una vez más.

Gracias

→ . Marque con una X según su criterio: Mucho (M), Poco (P) o Nada (N).

M P N

I. Como miembro del departamento de Comercial:

- a. ¿Se siente motivado con la labor que realiza?
- b. ¿Cuenta con las condiciones de trabajo adecuadas para desarrollar su labor?
- c. ¿Recibe el apoyo necesario de sus superiores cuando lo solicita?
- d. ¿Recibe UD. la superación necesaria para desempeñar el cargo que ocupa?
- e. ¿Cómo considera que son utilizados los siguientes recursos en su área:
 1. recursos Materiales?
 2. recursos Humanos?
 3. recursos Financieros?

- II.** ¿Se les ha comunicado por parte de la dirección del centro:
- a. los objetivos generales de la entidad?
 - b. los objetivos de su departamento?
 - c. los objetivos de la función que UD. realiza en particular?
- III.** ¿Se realizan proyecciones en esta área:
- a. a largo plazo?
 - b. a mediano plazo?
 - c. a corto plazo?
- IV.** Teniendo en cuenta la respuesta del inciso anterior diga: ¿están de acuerdo los planes de Comercial con:
- a. los objetivos de la organización?
 - b. los objetivos del departamento de Comercial?
- V.** ¿Considera UD. que el Jefe del Departamento es la persona adecuada para ese puesto?
- VI.** De las siguientes características diga cuáles están presentes en tu Jefe del Departamento:
- a. Visión de Futuro
 - b. Capacidad Profesional
 - c. Arriesgado
 - d. Comunicativo
 - e. Exigente
 - f. Emprendedor
 - g. Creativo
 - h. Progresista

Conteste la siguiente pregunta si lo desea, recuerde que de hacerlo nos ayudaría mucho.

- VII.** Si tuvieras que señalarle algo a tu Jefe del Departamento para que mejore su función como tal:
- a. ¿Que le señalarías?
 - b. ¿Por qué?

ANEXO #5: CUESTIONARIOS APLICADOS.

Cuestionario para la entrevista

CIGET Las Tunas

A: Jefe del Departamento Comercial.

- ¿Son desarrollados los objetivos de la entidad por el consejo de dirección?
- ¿Se expresan los objetivos del departamento de Comercial en términos específicos y medibles?
- ¿Se encuentran expresados por escrito los objetivos del departamento?
- ¿Incluyen los planes de Comercial las áreas funcionales de:
 - a. ventas?
 - b. investigación de mercado?
 - c. publicidad?
 - d. distribución?
- ¿Existen procedimientos para elaborar planes de Comercial?
- ¿Acepta y comprende el departamento de Comercial estos planes?
- ¿Se dirigen los esfuerzos del departamento de Comercial al cumplimiento de estos planes?
- ¿Se comparan periódicamente los resultados con los planes del departamento de Comercial?
- ¿Se revisan periódicamente los planes del departamento de Comercial para mantenerlos al corriente?
- ¿Es adecuada la estructura organizativa del departamento para cumplir los objetivos?
- ¿Está claro quién tiene la responsabilidad y quién tiene autoridad sobre:
 - a. ventas?
 - b. investigación de mercado?
 - c. publicidad?
 - d. distribución?

- ¿Conocen su trabajo todos los empleados del departamento de Comercial?
- ¿Existen descripciones de puesto adecuadas para cada posición de Comercial?
- ¿Es responsable de sus acciones el departamento de Comercial?
- ¿Existe una retroalimentación efectiva al personal adecuado sobre información importante de mercadeo?
- ¿Ejerce el personal de Comercial suficiente control para alcanzar los objetivos deseados en su departamento en las áreas de:
 - a. ventas?
 - b. investigación de mercado?
 - c. publicidad?
 - d. distribución?
- ¿Se mantiene un estrecho control sobre las actividades de mercadeo y sus costos?
- ¿Se utilizan informes, métodos y técnicas efectivas de control para las siguientes áreas:
 - a. ventas?
 - b. investigación de mercado?
 - c. publicidad?
 - d. distribución?
- ¿Se comparan las metas de mercadeo con los resultados reales(lo presupuestado contra lo real):
 - a. de manera periódica?
 - b. de manera ocasional?
 - c. nunca?
- ¿Las técnicas de proyección de ventas:
 - a. se conocen?
 - b. se usan?
 - c. son adecuadas?
- ¿Se establecen cuotas de ventas para:
 - a. productos y servicios?
 - b. áreas?
- ¿Están diversificados los productos y servicios de la entidad?

- ¿Tiene la entidad una política para la elaboración de nuevos productos y servicios? ¿Es adecuada?
- ¿Son adecuados para la época los productos y servicios de la entidad?
- ¿Hay incentivos suficientes para mantener las ventas al nivel deseado?
- ¿Existen políticas bien definidas para la protección al cliente?
- ¿Los planes de ventas garantizan:
 - a. la satisfacción de las necesidades del cliente?
 - b. el servicio a los clientes?
 - c. las ganancias?
- ¿Se establecen los precios de ventas sobre bases financieras sólidas?
- ¿Existe el personal adecuado para alcanzar las metas de ventas en cuanto a:
 - a. cantidad?
 - b. calidad?
- ¿Se le comunica semanalmente a la dirección de ventas los informes de las ventas de los productos y servicios prestados?
- ¿Se analizan las desviaciones de ventas y se toman acciones correctivas cuando es necesario?
- ¿Ejerce la dirección de ventas control suficiente para mantener al menos la parte del mercado de la entidad?
- ¿Realizan estudios de investigación de mercados antes de elaborar un producto o servicio nuevo?
- ¿Emplea la dirección de investigación de mercados y el personal a su cargo los métodos y técnicas nuevos de investigación de mercados?
- ¿Se controlan adecuadamente las investigaciones y estudios de mercados?
- ¿Se establecen controles adecuados sobre las proyecciones de investigación del mercado?
- ¿Se mantienen bajo control los costos de investigación de mercados?
- ¿Es suficiente la estructura organizativa para la actividad de publicidad?
- ¿Se reconoce a la entidad como líder en la innovación publicitaria?
- ¿Es capaz el especialista de publicidad de elaborar un programa publicitario bien pensado y bien integrado?

- ¿Se comunican adecuadamente a los clientes las ventajas de los productos y servicios de la entidad sobre los de la competencia?
- ¿Se mantienen los costos publicitarios dentro del departamento de Comercial?
- ¿Se toman acciones correctivas cuando las actividades de publicidad exceden las cantidades presupuestadas?
- ¿Considera Ud. que el Departamento de Comercial en su conjunto posee la capacidad necesaria para enfrentar los retos de la entidad:

sí no

-en el presente?

-en el futuro?

- ¿Existe dentro del Departamento de Comercial un sistema de calidad que permita la mejora continua de los productos y servicios y la satisfacción del cliente?

ANEXO #5.1: CUESTIONARIOS APLICADOS.

Cuestionario para la entrevista

CIGET Las Tunas

A: Jefe del Departamento Económico

- ¿Son desarrollados los objetivos de la entidad por el consejo de dirección?
- ¿Se expresan los objetivos del departamento de Comercial en términos específicos y medibles?
- ¿Incluyen los planes de Comercial las áreas funcionales de:
 1. ventas?
 2. investigación de mercado?
 3. publicidad?
 4. distribución?
- ¿Se comparan periódicamente los resultados con los planes del departamento de Comercial?
- ¿Es adecuada la estructura organizativa del departamento para cumplir los objetivos?
- ¿Están claramente definidos los informes que brinda el personal de Comercial?
- ¿Ejerce el personal de Comercial suficiente control para alcanzar los objetivos deseados en su departamento en las áreas de:
 - a. ventas?
 - b. investigación de mercado?
 - c. publicidad?
 - d. distribución?
- ¿Se mantiene un estrecho control sobre las actividades de mercadeo y sus costos?
- ¿Se utilizan informes, métodos y técnicas efectivas de control para las siguientes áreas:
 - a. ventas?
 - b. investigación de mercado?
 - c. publicidad?

d. distribución?

- ¿Se comparan las metas de mercadeo con los resultados reales(lo presupuestado contra lo real):
 - a. de manera periódica?
 - b. de manera ocasional?
 - c. nunca?
- ¿Son adecuadas las ventas para satisfacer los objetivos de la entidad?
- ¿Se establecen los precios de ventas sobre bases financieras sólidas?
- ¿Se analizan las desviaciones de ventas y se toman acciones correctivas cuando es necesario?
- ¿Se controlan adecuadamente las investigaciones y estudios de mercados?
- ¿Se mantienen bajo control los costos de investigación de mercados?
- ¿Se analizan las desviaciones de los costos presupuestados para la investigación de mercados?
- ¿Se investigan adecuadamente las áreas débiles de ventas para descubrir sus deficiencias?
- ¿Se investigan adecuadamente los productos y servicios para descubrir sus fallas?
- ¿Se maneja adecuadamente el presupuesto de publicidad para hacer frente a los planes?
- ¿Es adecuado el presupuesto de publicidad para cubrir los objetivos de ventas actuales?
- ¿Se establecen presupuestos de publicidad para:
 - a. cada producto o servicio?
 - b. cada área de ventas?
- ¿Se mantienen los costos publicitarios dentro del departamento de Comercial?
- ¿Se toman acciones correctivas cuando las actividades de publicidad exceden las cantidades presupuestadas?
- ¿Considera UD. que el Departamento de Comercial en su conjunto posee la capacidad necesaria para enfrentar los retos de la entidad:

sí no

-en el presente?

-en el futuro?

- ¿Existe dentro del Departamento de Comercial un sistema de calidad que permita la mejora continua de los productos y servicios y la satisfacción del cliente?

ANEXO #5.2: CUESTIONARIOS APLICADOS.

Cuestionario para la entrevista

CIGET Las Tunas

- ¿Se analizan las desviaciones de los costos presupuestados para la investigación de mercados?
- ¿Se toman acciones correctivas cuando las actividades de publicidad exceden las cantidades presupuestadas?
- ¿Considera UD. que el Departamento de Comercial en su conjunto posee la capacidad necesaria para enfrentar los retos de la entidad:

sí no

-en el presente?

-en el futuro?

- ¿Existe dentro del Departamento de Comercial un sistema de calidad que permita la mejora continua de los productos y servicios y la satisfacción del cliente?

ANEXO #5.3: CUESTIONARIOS APLICADOS.

Cuestionario para la entrevista

CIGET Las Tunas

A: Especialistas de Proyectos

- ¿Son desarrollados los objetivos de la entidad por el consejo de dirección?
- ¿Hay un empleado competente asignado a cada puesto de Comercial?
- ¿Existe una retroalimentación efectiva al personal adecuado sobre información importante de mercadeo?
- ¿Solicita la dirección de Comercial ideas y opiniones sobre nuevos productos y servicios?
- ¿Se controlan adecuadamente las investigaciones y estudios de mercados?
- ¿Se establecen controles adecuados sobre las proyecciones de investigación del mercado?
- ¿Se comunican adecuadamente a los clientes las ventajas de los productos y servicios de la entidad sobre los de la competencia?
- ¿Considera Ud. que el Departamento de Comercial en su conjunto posee la capacidad necesaria para enfrentar los retos de la entidad:

sí no

-en el presente?

-en el futuro?
- ¿Existe dentro del Departamento de Comercial un sistema de calidad que permita la mejora continua de los productos y servicios y la satisfacción del cliente?

**ANEXO #6: CUALIDADES PRESENTES EN EL JEFE DEL
DEPARTAMENTO COMERCIAL.**

SEGÚN ENCUESTADOS (EN POR CIENTO)

Cualidades	Mucho	Poco	Nada	Total (%)	Encuestados/total
Visión de Futuro	67	11	22	100	9/9
Capacidad Profesional	89	11	-	100	9/9
Arriesgado	67	-	33	100	9/9
Comunicativo	78	22	-	100	9/9
Exigente	78	11	11	100	9/9
Emprendedor	56	44	-	100	9/9
Creativo	33	56	11	100	9/9
Progresista	78	-	22	100	9/9

SEGÚN ENCUESTADOS (EN NÚMERO)

Cualidades	Mucho	Poco	Nada	Encuestados	Encuestados/total
Visión de Futuro	6	1	2	9	9/9
Capacidad Profesional	8	1	-	9	9/9
Arriesgado	6	-	3	9	9/9
Comunicativo	7	2	-	9	9/9
Exigente	7	1	1	9	9/9
Emprendedor	5	4	-	9	9/9
Creativo	3	5	1	9	9/9
Progresista	7	-	2	9	9/9

ANEXO # 7: Papeles de Trabajo.

PT: No1

Fecha: 16/04/2003

Firma:

Hoja de Nota

III. Consideraciones Generales:

Objetivos:

1. Los objetivos están bien definidos aunque su redacción está mal enfocada.

La estrategia está definida pero le faltan elementos por incluir como son el precio, la distribución, la publicidad, la promoción de ventas y la investigación de marketing.

Los programas, políticas y técnicas de ventas no están definidos.

Nota: Los objetivos no están ordenados jerárquicamente ni están formulados cuantitativamente. Además, son reales y factibles pero deben explotar más las oportunidades. Por tanto, no son todo lo consistentes que deberían ser a pesar de establecer objetivos financieros y de marketing.

A pesar de no estar bien formulados los objetivos y la estrategia, existe correspondencia entre ellos.

2. No se puede medir la compatibilidad de los objetivos con la política y el programa dado a que estos elementos no están definidos en el Departamento Comercial.

Los objetivos son compatibles con: los procedimientos, aunque no incluyen el precio entre sus campos de acción.

Los objetivos son compatibles con: las normas.

ANEXO # 7.1: Papeles de Trabajo.

PT: No 2

Fecha: 16/04/2003

Firma:

Hoja de Nota

IV. Panorama General de Mercadotecnia:

Planeación:

1. No existen procedimientos para elaborar planes de marketing porque no se conoce siquiera la existencia de estos.

Estructura Organizativa:

1. Consideran suficiente la estructura organizativa del departamento para dar cumplimiento a sus objetivos y a los del centro, esto teniendo en cuenta que las Relaciones Públicas están separadas del departamento y no responden suficientemente a las necesidades del mismo.

Nota: Sin embargo, consideramos que deberían incluir las Relaciones Públicas dentro del departamento por las funciones y la importancia que éstas tienen en el logro del buen desempeño del mismo o de manera independiente dentro del centro.

2. La superación que recibe el departamento Comercial es necesaria pero no la suficiente para poder decir que existe un empleado competente asignado a cada puesto de trabajo pues se detectaron las siguientes deficiencias:
 - Falta de capacitación para poder vender al no conocer la Cartera de Productos y Servicios del CIGET.
 - Falta de estudios a fondo de los clientes potenciales.

- Falta de estudios e investigaciones de mercado más profundas.
 - Falta de conocimiento de la actividad que realiza la entidad.
 - Falta de comunicación con las demás áreas.
 - Aún es pobre la superación que reciben los miembros del departamento.
 - Falta la implantación de un Sistema de Calidad que permita mejorar el trabajo a desarrollar.
3. El Departamento Comercial está subordinado al Jefe de Operaciones; sin embargo, por la importancia que tiene un departamento de marketing en cualquier empresa debería ser independiente completamente o estar subordinado directamente al director del centro.

Liderazgo:

1. El Jefe del Departamento Comercial satisface parcialmente las expectativas de mercadotecnia teniendo en cuenta que:
 - como miembro: cumple su trabajo, trata de mejorarlo cada día pero no explota al máximo su capacidad profesional.
 - como líder: cumple las siguientes cualidades en los por ciento que se indican. (Anexo No. 7)

Nota: Puede notarse como mejor cualidad de este su capacidad profesional. Debe mejorar en cuanto a ser más creativa y más emprendedora pues son las que menos se identifican en sus cualidades.

El Jefe del Departamento reconocer que presenta todas las cualidades mencionadas y plantear que de no demostrarlas se debe a que siempre se enmarca solamente al trabajo diario. Reconoce además que no tiene trabas ni limitantes por parte de sus superiores que le impidan desarrollar cualquier actividad.

2. El Jefe del Departamento Comercial capacita el personal bajo su responsabilidad brindándoles oportunidades tales como: cursos de marketing, computación,

comunicación social, seminarios, conferencias fundamentalmente a la persona que atiende Relaciones Públicas.

Nota: Aunque deben considerar una superación mayor y constante de ser posible.

Comunicación:

1. Los conocimientos que tienen los miembros del Departamento Comercial de la Cartera de Productos y Servicios del CIGET es insuficiente por las siguientes causas:

- ✓ algunos de sus miembros son nuevos en la actividad de mercadeo.
- ✓ poca experiencia en la actividad de marketing.
- ✓ no conocen las descripciones y contenidos de cada uno de los productos y servicios de la Cartera.
- ✓ no conocen las necesidades de los clientes.
- ✓ falta de comunicación con las demás áreas del centro.

ANEXO # 7.2: Papeles de Trabajo.

PT: No 3

Fecha: 16/04/2003

Firma:

Hoja de Nota

V. Ventas:

Planeación:

1. Solo se conoce que el cumplimiento del plan satisface los objetivos propuestos pero no tienen indicadores que les permitan medir si la parte alcanzada del mercado total es la mantenida en años anteriores, a no ser los ingresos.
2. No existe una estrategia para mantener la parte futura del mercado total sino que trazan estrategias de un período a otro para dar cumplimiento al plan.
3. El Sistema de Calidad no se ha implantado aunque se está trabajando en el diseño del mismo.
4. El nivel de ventas satisface los objetivos de la entidad desde el punto de vista del cumplimiento del plan. Sin embargo, no pueden considerarse satisfactorias las ventas teniendo en cuenta que no se explotan al máximo las capacidades del CIGET ni se logra la comercialización total de la Cartera de Productos y Servicios que este ofrece.

Control:

1. No es suficiente el control que ejerce para mantener al menos la parte del mercado de la entidad porque no son capaces de saber medir si la parte mantenida del mercado es la mantenida en años anteriores, a no ser por los ingresos obtenidos.

ANEXO # 7.3: Papeles de Trabajo.

PT: No 4

Fecha: 17/04/2003

Firma:

Hoja de Nota

VI. Investigación de Mercado:

Planeación:

1. No son capaces de dar respuestas rápidas a los aspectos del mercado porque de hecho, no realizan estudios e investigaciones de mercado que satisfagan las capacidades del CIGET y no tienen conocimientos ni experiencia suficiente para hacerlo. Por lo que no accionan rápidamente ante los competidores y los pronósticos de nuevos clientes y servicios al no contar con el personal disponible para realizar únicamente una actividad de alto rigor y dedicación como esta.

Comunicación:

1. La información que capta el Departamento Comercial no es suficiente para evaluar el posecionamiento de los productos y servicios en el mercado porque:
 - no conocen detalladamente la Cartera de Productos y Servicios del centro.
 - no conocen las descripciones y el contenido de cada uno de los productos y servicios de la Cartera.
 - no se relacionan con mucha frecuencia con las demás áreas de la entidad, sólo lo necesario de acuerdo al contenido de trabajo que las una.
 - no conocen que parte del mercado logran alcanzar o mantener de un año a otro.
 - no cuentan con el apoyo de unas relaciones públicas, publicidad ni promoción efectiva y constante que les permita valorar los resultados que van obteniendo en el propósito de atraer al cliente que no han logrado alcanzar por otras razones.

 **Control:**

3. Las investigaciones y estudios de mercados no se hacen correctamente, por no decir que apenas se hacen. Por tanto no se controlan ni se le da el seguimiento requerido a dicha actividad aún sabiendo la importancia que esta implica en el logro de las metas que se hayan propuesto. Además, no cuentan con todas las condiciones necesarias y requeridas para desarrollar la misma satisfactoriamente; por ejemplo, existen problemas con la transportación.
4. Los estudios de mercado que se hacen no satisfacen las necesidades de las áreas relacionadas con la actividad porque son insuficientes. Apenas se realizan y no se controlan lo cual no permite obtener resultados satisfactorios. También inciden la falta de comunicación entre el departamento y las demás áreas y viceversa, uniéndose además, la poca experiencia de los miembros del departamento.

ANEXO # 7.4: Papeles de Trabajo.

PT: No 5

Fecha: 17/04/2003

Firma:

Hoja de Nota

VI. Publicidad:

Estructura Organizativa:

1. La compañera de Relaciones Públicas responde a las necesidades inmediatas del Departamento Comercial por no cumplir únicamente con esta función, lo cual hace insuficiente el desarrollo de esta actividad si se tiene en cuenta que es fundamental en el logro de los resultados del Departamento Comercial. La Jefa del Departamento considera que el trabajo que realiza la compañera no es malo y cuando lo realiza logra satisfacer las necesidades del departamento en un por ciento superior al 50 pero plantea que si existiera una persona que se dedicara exclusivamente a esta función los resultados que se obtuvieran fueran mejores.

Nota: Si se considera el trabajo del especialista en Relaciones Públicas tan importante como lo es, teniendo en cuenta que si se cumple el mismo como es debido las Relaciones Públicas son capaces de alcanzar aquellos clientes que no logran la publicidad y la promoción, e incluso el contacto directo con el cliente pues la alta credibilidad, la penetración y la exageración son características que estas presentan y le permiten lograrlo en más de un 95%; entonces se puede notar que una sola persona que se dedique a desarrollarlas sin otras obligaciones que no sean las establecidas para ellas tiene trabajo suficiente para cumplir a corto, mediano y largo plazo. Por tanto, se considera insuficiente el trabajo de las Relaciones Públicas en el CIGET al comprobar que existen deficiencias que de una u otra forma están relacionadas con el mal funcionamiento de éstas.

 **Dirección:**

2. La promoción de los productos y servicios que ofertan no es suficiente para abarcar la gama total de la Cartera del CIGET por:
 - no conocer a fondo la Cartera de Productos y Servicios.
 - no promocionar todos los productos y servicios que se ofertan.
 - no desarrollar una eficiente campaña de Publicidad y de Relaciones Públicas.
 - no usar incentivos que proporcionen valor al consumidor.

ANEXO # 7.5: Papeles de Trabajo.

PT: No 6

Fecha: 17/04/2003

Firma:

Hoja de Nota

Señalamientos al Jefe del Departamento Comercial:

- ✓ Su vinculación con otras áreas para que gane en conocimiento.
- ✓ Visitar con mayor frecuencia las empresas que no han alcanzado y prestar mayor atención a los clientes que se les han brindado servicios o productos.
- ✓ Planificar las visitas a las empresas y darles prioridad según previo estudio de mercado.
- ✓ Continuar capacitando el personal bajo su responsabilidad e incrementar el nivel de gestión ya que existen dificultades en el desempeño de su trabajo aún cuando han mejorado.
- ✓ Buscar respuestas rápidas a aspectos de mercado para realizar acciones ante los competidores y los pronósticos de nuevos clientes y servicios.
- ✓ Mejorar los estudios de mercado y documentarse más sobre los servicios que se prestan en la entidad con el objetivo de localizar lugares donde se puedan vender los productos y servicios y lograr que la venta de estos se haga más fácil.
- ✓ Buscar nuevas formas de accionar para lograr los objetivos no alcanzados con los métodos actuales.
- ✓ Superarse en la actividad de marketing.
- ✓ Ganar en conocimiento de la Cartera de Productos y Servicios del centro para lograr incrementar el trabajo de las áreas hasta satisfacer las capacidades con que cuenta el CIGET en estos momentos.

ANEXO # 7.6: Papeles de Trabajo.

PT: No 7

Fecha: 17/04/2003

Firma:

Hoja de Nota

Consideraciones respecto al Departamento Comercial:

- Insuficiente superarse en la actividad de Marketing.
- No poseen la capacidad necesaria para enfrentar los retos de la entidad en el presente.
- Si se preparan y se superan podrán poseer la capacidad necesaria para enfrentar los retos de la entidad en el futuro.
- Falta de vinculación con las demás áreas del centro.
- Fluctuación del personal del departamento, por lo que no han podido consolidar un equipo de marketing en la entidad.
- No priorizan las Relaciones Públicas según la importancia que tienen.
- No han disminuido la situación de las Cuentas por Cobrar fuera de término.

ANEXO # 7.7: Papeles de Trabajo.

PT: No 8

Fecha: 08/04/2003

Firma:

Hoja de Nota

Cuentas por Cobrar fuera de Término en moneda nacional. (MN)

Término	Cant. de Cuentas	Total de Cuentas	% del Total
De 31 a 60 días	7	10	70
De 61 a 90 días	-	10	-
De 91 a 120 días	2	10	20
Más de 120 días	1	10	10

Las Cuentas por Cobrar fuera de Término presentan la siguiente situación:

- El 70% del total están dentro del período de 31 a 60 días.
- El 20% del total están dentro del período de 91 a 120 días.
- El 10% del total están dentro del período de más de 120 días.

Esto demuestra que realmente existen problemas en el cobro de las cuentas al punto que en algunas ocasiones se ha renegociado el cobro varias veces.

ANEXO # 7.8: Papeles de Trabajo.

PT: No 9

Fecha: 08/04/2003

Firma:

Hoja de Nota

Cuentas por Cobrar fuera de Término en monda libremente convertible. (MLC)

Término	Cant. de Cuentas	Total de Cuentas	% del Total
De 31 a 60 días	2	10	20
De 61 a 90 días	-	10	-
De 91 a 120 días	3	10	30
Más de 120 días	5	10	50

Las Cuentas por Cobrar fuera de Término en MLC presentan la siguiente situación:

- El 20% del total están dentro del período de 31 a 60 días.
- El 30% del total están dentro del período de 91 a 120 días.
- El 50% del total están dentro del período de más de 120 días.

Esto demuestra que la situación de las cuentas en MLC es peor que el de las cuentas en MN pues solamente están dentro del período de más de 120 días el 50% de éstas pero además, en algunos casos se ha hecho necesario retirar el servicio prestado y embargaron la cuenta del cliente para obligarlo a efectuar el pago.

ANEXO # 7.9: Papeles de Trabajo.

PT: No 10

Fecha: 08/04/2003

Firma:

Hoja de Nota

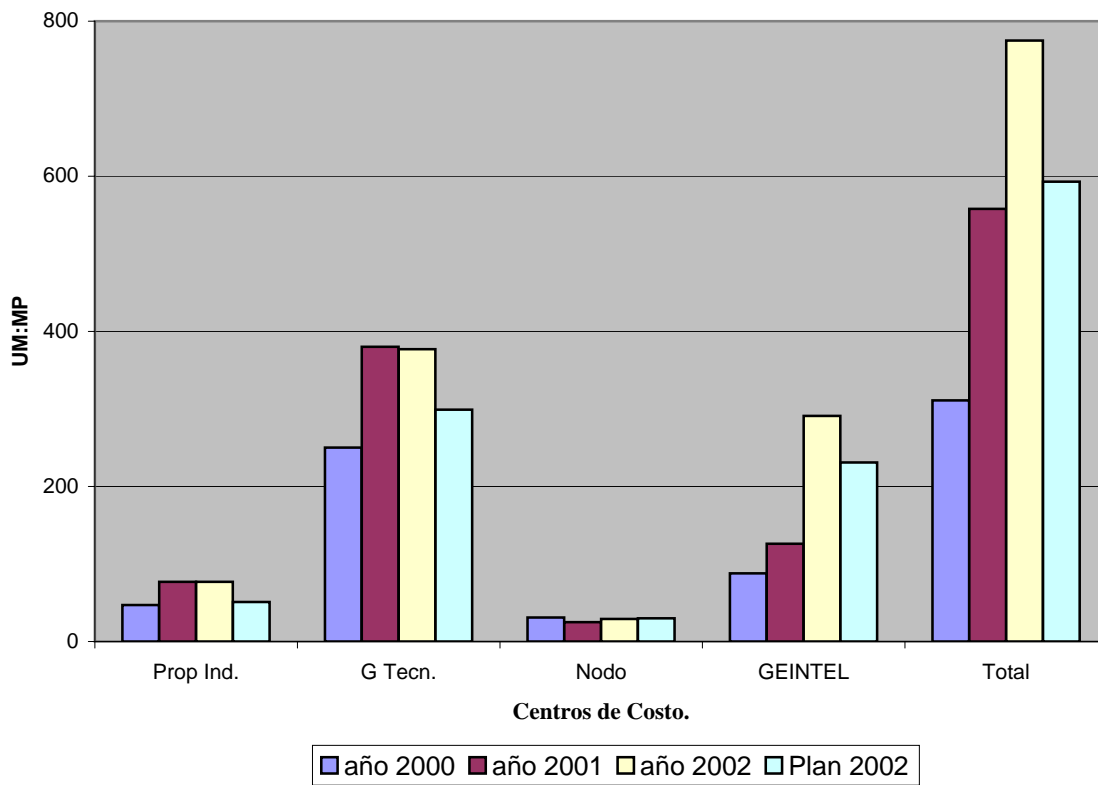
Comportamiento de los Ingresos.

Los ingresos totales del centro se sobrecumplieron en un 126.8% con respecto al plan (en el 2002) y en un 137.1% con respecto al real del año 2001 según los datos muestran a continuación de acuerdo con el Consolidado General del centro en el cierre del 2002:

	U/M	1	2	3	%	
		Real 2001	Plan	Real 2002	3/2	3/1
Ingresos Totales	Mps	594.120	642.700	814.821	126.8	137.1

Puede destacarse que el área funcional de mayor aporte de ingresos al total del centro fue el Grupo de Gestión Tecnológica con una cifra de 337.586 Mps seguido de los Grupos de GEINTEL Y Propiedad Industrial con cifras de 291.234 y 78.553 Mps respectivamente.

Anexo #8
Ingresos Totales por Centros de Costo.



BIBLIOGRAFÍA

Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Tomos I y II Pgs 845.

Auditoría Administrativa con cuestionario de trabajo. p 57-59 y 109-141.

La Habana, República de Cuba, ONA, Regulaciones y Normas de Auditoría Estatal.

Resolución 44-90 y Reglamento No. 23-91 Comité Estatal de Finanzas

Resolución Conjunta/1994.

Decreto Ley No.159 de la Auditoría.

La Habana, República de Cuba, ONA, Resolución No.1/1997 Regulaciones.

La Habana, República de Cuba, ONA, Resolución No.2/1997 Normas de Auditoría.

Auditoría de las Empresas Socialistas.

Vérez Basanta, Alberto. La Habana. Auditoría.

Guía Metodológica para la realización de Auditoría de Gestión.

Manual de Auditoría de Gestión.

Manual de Auditoría.

[http:// www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/auditcontxactual.htm>

Aportado por: Catalina Rivas de las Casas Gerente de Auditoría Sucursal Ciudad de La

Habana, CIMEX, Cuba. catalina.rivas@cimex.com.cu

<http://www.hacienda.gob.ni/sigfa/audi/vol2/audioperdes/metodologia/fases1.htm>

[http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm)

[htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm) por: Giovanni E. Gómez.

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/progetrlinter.htm> por:

Giovanny E. Gómez.

<http://www.cortedecuentas.gob.sv/newpage4.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/infaud.htm>

<http://www.ccss.sa.cr/auditoria/aud002.htm>

<http://www.lomazzi.com.ar/auditoria.contable.htm>

<http://ocu.ucr.ac.cr/prod03.htm>